



Business Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛 · 市场营销系列

专业化销售
基于信任的方法

（第4版）

Professional Selling
A Trust-Based Approach

(Fourth Edition)

托马斯 · N · 英格拉姆
(Thomas N. Ingram) 等著

方毅平 译

吕一林 校

中国人民大学出版社

著作权合同登记号
图字：01－2008－0765号

Business
Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

书名	作者
营销管理（亚洲版·第3版）	菲利普·科特勒 等
市场营销学（第7版）	菲利普·科特勒 等
战略品牌管理（第3版）	凯文·莱恩·凯勒
广告与促销（第6版）	乔治·贝尔奇 等
推销与销售管理（第7版）	戴维·乔布 等
零售管理（第9版）	巴里·伯曼 等
消费者行为学（第8版·中国版）	迈克尔·R·所罗门 等
消费者行为学（第8版）	利昂·希夫曼 等
营销战略与竞争定位	格雷厄姆·胡利 等
组织间营销	雷·赖特
营销调研（第4版）	阿尔文·伯恩斯 等
战略市场管理（第7版）	戴维·阿克
全球营销管理（第3版）	马萨基·科塔比 等
国际市场营销（第6版）	苏比哈什·贾殷
服务营销（亚洲版·第2版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
营销计划（第4版）	威廉·科恩
网络营销（第4版）	朱迪·斯特劳斯 等
营销渠道（第7版）	安妮·T·科兰 等
专业化销售：基于信任的方法（第4版）	托马斯·N·英格拉姆 等

策划编辑/熊鲜菊 石岩　责任编辑/李剑坤 王前　封面设计/自由公社　版式设计/王坤杰

人大经管图书在线 http://www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息　下载教学辅助资料



CENGAGE Learning

www.cengageasia.com

ISBN 978-7-300-11219-0/F·3819

定价：48.00元

Business Administration Classics

Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

专业化销售

基于信任的方法

（第4版）

Professional Selling

A Trust-Based Approach

(Fourth Edition)

托马斯·N·英格拉姆 (Thomas N. Ingram)

雷蒙德·W·拉福格 (Raymond W. LaForge)

雷蒙·A·阿维拉 (Ramon A. Avila) 著

小查尔斯·H·施韦普克 (Charles H.Schwepker Jr.)

迈克尔·R·威廉斯 (Michael R.Williams)

方毅平 译

吕一林 校

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目（CIP）数据

专业化销售：基于信任的方法（第4版）/英格拉姆等著；方毅平译．
北京：中国人民大学出版社，2009
（工商管理经典译丛·市场营销系列）
ISBN 978-7-300-11219-0

Ⅰ．专…
Ⅱ．①英…②方…
Ⅲ．销售-方法
Ⅳ．F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第166402号

工商管理经典译丛·市场营销系列
专业化销售：基于信任的方法（第4版）
托马斯·N·英格拉姆（Thomas N. Ingram）
雷蒙德·W·拉福格（Raymond W. LaForge）
雷蒙·A·阿维拉（Ramon A. Avila） 著
小查尔斯·H·施韦普克（Charles H. Schwepker Jr.）
迈克尔·R·威廉斯（Michael R. Williams）
方毅平 译
吕一林 校

出版发行 中国人民大学出版社
社　　址 北京中关村大街31号　　**邮政编码** 100080
电　　话 010－62511242（总编室）　010－62511398（质管部）
010－82501766（邮购部）　010－62514148（门市部）
010－62515195（发行公司）　010－62515275（盗版举报）
网　　址 http://www.crup.com.cn
http://www.ttrnet.com(人大教研网)
经　　销 新华书店
印　　刷 涿州星河印刷有限公司
规　　格 185mm×260mm 16开本　　**版　　次** 2009年9月第1版
印　　张 24.75 插页1　　**印　　次** 2009年9月第1次印刷
字　　数 587 000　　**定　　价** 48.00元

《工商管理经典译丛·市场营销系列》
出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

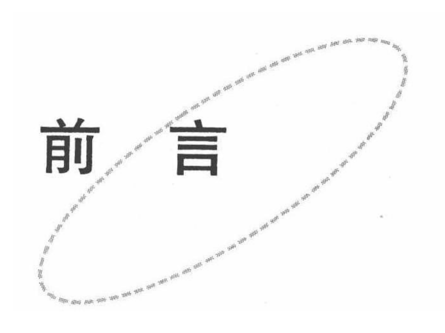
本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社



前 言

本书以有趣且富有挑战性的方式继续向学生和教师全面介绍现代专业化销售的内容。我们将最新的销售研究和前沿的销售实践整合进了经过时间考验的有效教学中。我们将主要的专业销售主题安排了十个单元，从专业销售人员的角度按一定逻辑顺序依次介绍。十个单元的编排便于教师在一学期或一季度内讲完所有内容，并有足够时间进行角色扮演和其他经验训练。学生可以从书中学到重要的概念和方法，然后运用到各种主动学习的活动中。

本书最令人兴奋的是基于信任的新销售过程。营销的正式定义最近刚经过修订，现集中在创造、沟通和传递价值，并管理客户关系方面。我们认为这个新定义对专业化的销售有重要意义，因为销售人员在创造、沟通和传递价值、管理客户关系的过程中起到了关键的作用。另外，大部分销售过程显示，销售人员的销售展示绝大部分是一场“独白”。不过，成功的销售互动是买卖双方之间的积极对话，因此，我们基于信任的新销售过程强调创造、沟通和传递价值，建立、发展和加强客户关系，以及贯穿始末的、合作开展的销售对话。我们在第 1 单元介绍了这种新销售模式，并在接下去的各个单元中不断加以强调。我们更改了许多单元的名称以表现对价值、关系和对话的关注。我们已在课堂上试验过新的基于信任的销售过程，学生们十分喜欢。它有助于扭转许多学生对人员销售的一些负面的传统观念。学生能接受基于价值、关系和对话的专业化销售。我们很高兴看到学生对新销售过程模式的反应。

本版的优势

我们修订了所有单元，但保留了以前版本中较好的部分，又将在销售思想和实践方面的最新方法整合进来，添加了新的内容和教学方法。本书的主要优势在于：

- 基于信任的新销售过程是本书主要的组织框架。第 1 单元介绍了总体模式，接下去的各个单元都紧密围绕其展开。这就为本书及专业化销售课堂提供了连贯的、条理清晰的结构框架。

- 我们介绍前沿的专业化销售实践所用的方法之一是在每单元里加入专业化销售小组的评论。我们为这个小组增添了许多新的销售专家。这些销售专家来自不同行业。他们与我们分享了他们及其所在公司的营销实践。“21 世纪的专业化销售”专栏为学生准确描绘了在当今管理环境中专业化销售的“真实世界”。

- 各单元的开篇小短文都是最新的。我们希望通过这些小短文培养学生对各单元内容的兴趣，吸引学生的注意力。我们通常在小短文里介绍知名企业及其最新的专业化销售实践。

● 每单元都有许多角色扮演。页边的图标标示了每个角色扮演。“道德困境”专栏、每单元末的“培养专业化的销售技巧”及“作出专业化的销售决策”里简短的案例，都与角色扮演紧密联系在一起。每个角色扮演都提供了角色、情景、具体说明，以及为引导角色扮演后的讨论而提出的问题。我们在课堂上实验了这些角色扮演。学生从参与和讨论过程中了解了很多内容。

● 在本书结尾，我们开辟了一个完整部分：“实践训练”。它是为补充每单元末的练习而设置的。“实践训练”都有标号，注明与练习相对应的单元。我们努力提供大量不同类型的练习。这样，教师就可以找到最能满足他们需求的练习了。

我们对本书感到非常兴奋。我们已成功地将本书运用到专业化销售课程里。学生发现本书通俗、易懂、有趣，比如书中的许多案例和可以让学生主动学习的练习，还有许多提示。他们将保留这本书，并用于他们的职业生涯当中。大部分学生完成该课程后，对专业化销售的态度变得更积极。而且，许多学生决定从事销售工作。《专业化销售：基于信任的方法》这几年对学生产生的积极影响，一直是我们无比满足的源泉。

单元教学

我们将以下教学形式应用于每个单元，以利于学生学习。

目标。将每单元具体的学习目标以术语的形式表达，这样学生就会清楚他们学完本单元后应掌握的内容。

开篇短文。各单元都引入了开篇短文，一般由最新的、真实的公司案例组成，解决该单元讨论的许多关键问题。我们利用开篇短文使学生对本单元主题产生兴趣，同时说明该单元内容的实用性。

关键词。每个单元都有以粗体字强调的关键词，且在书末的“术语表”里加以总结，以提醒学生其重要性。

专栏。每单元都包含了两个专栏，标题是“21世纪的专业化销售”。这些专栏里的注解都是由专业化销售小组专门针对课本内容设计的。

图表说明。书中的每幅图都包含了一个总结性说明，使读者无须参考单元里的内容，就能了解图表的含义。

单元小结。单元小结通过重申并回答单元开头学习目标里提出的问题，简要说明各单元的关键内容。

发展专业化销售知识。每单元的后面都有十个讨论问题，方便读者回顾该单元所讲的关键概念。其中一些问题要求学生总结单元所讲的内容，另一些问题则试图启发读者思考，扩展读者在单元内容之外的知识面。

培养专业化的销售技巧。每单元都有应用训练，要求学生将该单元所学技巧运用到具体的人员销售中。许多练习要求学生直接在书本里记下他们的反应。这种方式鼓励学生带着工作簿积极学习。

作出专业化的销售决策。每个单元都包含两篇简短案例。其中大部分案例体现了真实、有趣的专业化销售实况。许多案例是经过精心设计的，以便于学生演示解决方案。

单元格式

本书是针对学生而著的。因此，我们希望它能以一种有趣且通俗易懂的方式全面展示专业化销售知识。每单元都将最新的研究成果与当今的专业化销售实践相结合，以便学生学习和掌握。

每单元开头都有一个“目标”，强调了学生需要掌握的基本内容。这些“目标”能帮读者在接下来的学习中回顾各单元内容。目标下的内容是开篇短文，阐明本单元涵盖的一些重要观点，运用不同行业的公司案例说明专业化销售的多样性及复杂性。短文中提到的都是知名企业，而且案例中的大部分情形也代表了这些公司的近况。

每单元的关键词都用黑体字表示。同时，我们充分利用图形和表格阐明、详述书中观点。每个图表都附有解释说明，这样，读者即使不参照课文也能了解图表含义。

每单元都包含两个专栏，标题是“21 世纪的专业化销售”。专栏中的例子都由不同公司的销售主管特别提供，我们聘请他们作为“专业化销售专家小组”成员。为确保本书的案例是业内领先的销售组织的最佳实践，我们要求每个主管提供该公司“最佳实践”的案例。

工作时，销售人员都会面临不同的道德问题。我们将在“道德困境”中提出这些问题，并贯穿各单元始末。你将遇到销售人员面临的现实道德情境，并要求你提出适宜的行动方针。

单元小结与开头的学习目标相呼应。“扩展专业化销售知识”提出十个问题，帮你加深对专业化销售的重要问题和关系的理解。“培养专业化的销售技巧”由三个练习部分组成，你将会运用到单元里所学的专业化销售知识。“作出专业化的销售决策”包含了两个有趣的案例情境，你可作出重要的专业化销售决策。如果你了解了专业化销售术语，扩展了专业化销售知识，并培养了专业化销售技巧，你就能作出成功的专业化销售决策。

目 录

实践训练 …… 289



第1单元 人员销售回顾

目标

1. 描述人员销售从古至今的发展历程。
2. 解释人员销售对社会、公司及客户三者的贡献。
3. 区别关注交易成功的传统销售与基于信任的关系型销售。
4. 讨论人员销售的五种方法。
5. 描述顾问式销售人员扮演的三种主要角色。
6. 了解由一系列相关步骤组成的销售过程。

销售成功的秘诀：与客户交谈，而不是对其唠叨不休

几十年来，销售人员一直将关注点放在把他们的信息转化成极具说服力的销售展示上，并称之为销售“行话”。在当今专业化的销售环境里，焦点发生了改变——精明的销售人员总是在尽全力与客户开展合作对话。销售人员在推荐客户购买产品时，应多与客户交谈，开诚布公地讨论客户的情况和需求。Reaction 设计公司，一家位于加利福尼亚州的公司，将此运用在向公司、政府和化工用品客户销售化学药品和化学进程模拟软件上。Reaction 设计公司的前任销售经理杰夫·罗杰斯（Geoff Rogers）说，销售人员对他们的产品充满了热情，这会产生一种倾向，即压制住客户进行单向的销售展示。据罗杰斯说，这使客户无法参与到购买过程中，而且在很大程度上是没有效果的。

另一种有效的方法是把销售展示聚焦在客户需求上，解释客户可以从销售者获取的利益，最终使客户能够确认他们所获得的利益。这种方法使购买决策不再是一方单纯的购买决策，而是买卖双方的共同决定。罗杰斯指出，在他的销售组织里，正式的销售展示依然存在，但是建立富有成果的销售对话是迄今为止获取客户的更

为有效的方法。

同客户建立合作对话关系取得良好效果的还有 Harden & Associates 公司，这是一家位于佛罗里达州的大型员工福利和保险公司。根据公司高级副总裁及顶级项目经理丹·迪特尔（Dan Dieterle）所说，焦点已经从以产品为基础的销售转向强调定义客户目标的顾问式销售。迪特尔指出，这使客户更能够控制购买过程。该公司的规模在过去 5 年里扩大了两倍，并将公司 80％的潜在客户成功地转化为现实客户，所以很显然，他的客户很喜欢这种方法。

资料来源：From “Simple Is In,” by Theodore B. Kinni from *Selling Power* (June 2006)：23－25.

人员销售的演进

现在和将来成功的专业销售人员可能是一个好的倾听者，而非仅仅是倾诉者。他们更倾向于与客户建立长期的关系，而不是强调高压和短期的销售技巧。他们拥有能忍耐长期、复杂销售过程所需的技能和耐性。正如开篇短文所描述的销售人员一样，当今的销售人员努力提供基于客户独特需求的销售展示，而且为了满足客户的需求，销售人员与组织中的其他人需要密切合作。有关团队合作的更多内容请参考“21 世纪的专业化销售：团队合作在销售过程中的重要性”。

人员销售（personal selling）是营销的一个重要组成部分，**营销**（marketing）通常是一个独立的组织职能，为客户创造、传递及交付价值，并以有利于组织及股东的方式管理客户关系。[1]人员销售同样涉及创造、传递及交付客户价值，而且，**基于信任的专业化销售**（trust-based professional selling）（一种人员销售方式）主要集中于买卖双方之间的人员沟通，以此建立、发展并巩固与客户之间的关系。它要求销售人员能够获得客户信任，销售策略能够满足客户需求并为客户提供价值。

21 世纪的专业化销售

团队合作在销售过程中的重要性

西南公司（Southwestern Company）总裁杰瑞·赫菲尔（Jerry Heffel）很重视团队合作：

有时候，销售人员被称为企业这辆列车的车头。但是，仅有一个车头是构不成列车的。因此，长期高效工作的销售人员会是个很好的队员——他知道为了向客户提供服务，需要组织中其他部门的合作。同时，任何时候他们都将自己视为客户的一分子，他们都在为共同的目标努力着。他们成为向客户提供的价值链中不可或缺的一部分。西南公司销售培训哲学强调这种团队观点：我们告诉我们的销售人员，他们是自由企业系统的汽油，但他们还需要轮胎、车身、车头以及在车身里的东西，这样，才能使企业到达任何一个地方。

人际沟通使得人员销售手段能够与其他营销沟通手段（如广告与促销，它们直接面向大众市场）区别开来。人员销售同样也与直接营销（direct marketing）和电

话营销（electronic marketing）不同，区别在于销售人员不管是在售前、售中还是售后，都得与购买者交流。这样就能很快获得客户反馈，这也是人员销售与其他大部分营销沟通手段相比所具有的最大优势。

虽然广告更能为普通大众看到，但事实上，在大部分交易中，人员销售才是营销沟通手段中最重要的部分。特别是在公司开展企业对企业营销活动（business-to-business marketing）时，花费在人员销售方面的费用比在广告、促销及公共关系方面投入的总和还要多。本书主要描述企业对企业活动背景下的人员销售，在这种背景下，销售人员或销售小组与来自其他组织中的一个或多个人员接触。

随着人员销售的不断发展，现在最需要销售人员在建立、发展和增强客户关系的过程中关注客户价值的交付。价值的构成根据不同客户的情况、需求及偏好而改变，但**客户价值**（customer value）都是由客户感知价值及客户感知成本决定的。最简单的情形是客户花钱购买了产品，在大多数情况下，客户通过提出以下问题，以一种更为复杂的方式来界定价值：

- 销售人员有没有帮我赚钱或省钱？
- 销售人员可靠吗？
- 销售人员能不能帮我实现战略目标？
- 销售人员所在的公司容易合作吗？例如，不会有纷争吧？
- 在需要的时候，销售人员能否获得组织中其他人的支持来帮我创造价值？
- 销售代表了解我的业务和行业吗？

在人员销售方面，另一个很重要的进步是认识到客户在向供应商和销售人员表达他们想法的时候，希望能被清楚地理解。在过去的日子里，正如开篇短文所说，人员销售通常要传递某个信息或说好话。这通常与产品“推式”策略相联系。在这种情况下，客户通常被迫购买而并不真正了解他们的需求。现在的销售组织更倾向于与客户开展建设性的对话，而不是仅仅卖给客户他们可能需要或不需要的产品。在竞争激烈的世界里，专业化的购买者不能容忍张扬过度、热心过分的销售人员。

销售对话（sales dialogue）涉及买卖双方之间的一系列对话，以持续不断地建立关系。这些对话的目的包括：

- 确定是否应该采取进一步的行动关注潜在客户。
- 弄清潜在客户所处的情形及购买阶段。
- 发现潜在客户独特的需求。
- 确认潜在客户的战略优先目标。
- 了解销售组织如何能够创造及交付客户价值。
- 展开谈判并努力从客户那里获得承诺。
- 使客户认识到能增加其获取价值几率的其他机会。
- 评估销售组织及销售人员的业绩，这样才能不断提高客户价值。

正如你所看到的，销售对话并不是毫无意义的闲聊。销售对话中的商务会谈以客户为中心，并有明确的目标，否则就有可能浪费客户及销售人员的时间，这在当今激烈的经营环境当中，没有人能够承受。不管是以问题—回答的形式为特征的销售对话，还是购买者传递信息和要求时的会谈，又或者是销售人员对购买者的反馈作出反应的正式的销售展示，其主要目标都是双方参与其中，并从参与过程中获利。

通过课程的学习，你将了解新的技术和技巧，这些技术和技巧都对人员销售实践有所助益。本单元给出了人员销售的总体看法，并对当代销售人员及销售经理工

作的基本原理提出一些见解。它还描述了人员销售的不同方法，提出了由一系列相互联系的步骤构成的销售过程（展示了销售过程中一系列相互联系的步骤）。本单元后面的附录讲述了销售职业几个很重要的方面，包括销售工作的种类和销售成功所需的特征与技巧。在高度竞争且复杂的全球经营管理环境中，人员销售及销售管理从未扮演过如此重要的角色。

人员销售的起源

据古希腊历史文献记载，销售是一种交换活动，名词“销售人员”在柏拉图的著作中曾经出现过。[2]不过，真正意义上的销售人员，指那些通过销售来维持生计的人，起先并不多，直到18世纪中期至19世纪中期英国工业革命后才颇具规模。在此之前，店主、商人及工匠们充当了销售的角色。当今营销人员的这些先驱们由于在销售商品过程中使用欺骗伎俩而经常受到鄙视。[3]

在中世纪末期，最初挨家挨户兜售的销售人员以小贩的形式出现。他们从当地农民手中收购物品，然后将其销售给城里人。同样，从城里购得一些制成品，然后销往乡下。[4]在这种情况下，像其他早期的销售人员一样，他们也承担了一些重要的营销职能——采购、装配、分类及再分配。

工业革命时期

18世纪中期英国工业革命兴起的时候，经济方面的原因为销售人员的出现提供了更多的理由。地区经济再也不能自给自足，而且随着城市间贸易及国际贸易的繁荣发展，在产品生产方面的规模经济刺激了不同地区大众市场的发展。在这些市场上需要不断地寻找新客户，因此催生了更多的销售人员。

工业革命时期出现的第一批销售人员的工作非常有趣。下面一段引文描述了一位销售人员是如何与制造商合作为客户服务的：

> 销售人员代表生产企业，带着公司产品的样品，吸引大量的潜在客户——不管是为了转售给其他人还是满足自己生产生活需要而购买——那些人如果没有销售人员的拜访还不知道存在这样一些产品。即使销售人员得不到订单，他也能够经常获得有价值的关于市场的信息，有时候还能得知客户拒绝购买的真实理由，而这些信息对生产商来说非常有用。[5]

后工业革命时期

19世纪早期，人员销售在英国已经有了一定的基础，但在美国却刚刚起步。[6]1850年后，这种情况发生了明显的变化，到了19世纪后期，销售人员在美国商业活动中已被广泛接受。例如，底特律地区的一个批发商曾报告说，在19世纪80年代派出了400名旅行推销员。[7]

20世纪初是美国历史上的经济繁荣期，明显可以发现，营销，特别是广告和人员销售，在以农业为基础的经济向规模生产及高效运输的经济快速转变的过程中扮演了极为重要的角色。

从 20 世纪初期文献所记载的当时销售人员的生活中可以看到，他们是喜欢冒险、有闯劲且很重要的一群人，通常战斗在新市场的前线。但是，不受约束、独来独往、富有开拓精神的销售人员越来越少。销售工作变得更组织化，最明显的迹象就是美国 NCR 公司（National Cash Register）的约翰·H·帕特森（John H. Patterson）开发的**"千篇一律"的销售展示**（canned sales presentation）。这实际上是一种指导美国 NCR 公司销售人员如何销售收银机的手册，它建立在销售人员不是"天生的，而是后天训练出来的"前提上。[8]

销售历史学家们发现了人员销售在 20 世纪初期发生的变化。查尔斯·W·霍伊特（Charles W. Hoyt），第一本有关销售管理的教科书的作者之一，在 1912 年就记录了这一改变，指出有两种类型的销售人员：

> 早先的销售人员是那种"自我中心"类型的人。他们为自己工作，并尽可能根据自己的想法做事。还有另一种新型的销售人员，现在还仅仅是少数人。但他们在为当今成长最快且最成功的机构工作。他们为公司服务，公司也为他们服务。他们非常欢迎并很会利用公司为他们提供的任何帮助。[9]

霍伊特关于"旧型"和"新型"销售人员的观点概括了人员销售角色的变化。美国公司的管理人员开始意识到人员销售存在的巨大潜力，同时也意识到需要重新塑造销售职能。特别要注意的是，他们普遍对如何削减销售成本产生了兴趣。根据霍伊特的观点，这并不意味着要雇用较低成本的销售人员，而是"以较少的运作销出更多的货物"。[10]

战争和经济大萧条时期

在 1915—1945 年的 30 年里发生了三件大事——两次世界大战和美国经济大萧条。由于经济活动集中于战备，因此这段时期内，新型销售方法并未得到迅猛发展。但在经济大萧条时期，企业渴望提高销售量，经常雇用有闯劲的销售人员以获得最起码的收益。而后，随着第二次世界大战后经济复苏，在越来越多的公司中，销售人员变得很重要，这些公司也开始意识到了基于研究的整合营销活动的好处。

专业化：现在

20 世纪 40 年代中期，人员销售变得更加专业化。购买者不仅开始向销售人员提出更多的要求，他们也越来越不能容忍高压力的、说话很快的销售人员；相反，他们喜欢那种能够使人明白的、以客户为导向的销售人员。1947 年，《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）发表了一篇经典文章《低压力销售》（Low-Pressure Selling）[11]，随后其他文章也要求销售人员通过改进其专业化言行举止来提高销售努力的有效性。

当今的主题是强调**销售专业化**（sales professionalism）。销售专业化有多种含义，在本书中，我们用它表示一种以客户为导向的方法，运用真诚的、非操控的策略来满足客户和公司的长期需求。如今，高效的销售人员已不再只是信息的提供者，而是要随时准备好应对不同客户在售前、售中及售后的需要。另外，销售人员必须能够与组织中的其他人员高效合作，以达到或超过客户的预期。

在检验销售能否成为一个真正的、专业的过程中，一项研究表明，销售满足了专业定义六条标准中的四条。这项研究的结论表明，销售符合一个标准，即销售具有坚实的知识基础，这些知识是由学者、公司的培训人员和管理人员，以及专业化的组织提出的。销售同样也满足“为社会作出显著贡献”这条标准，这将在本单元接下来的部分讨论。[12]第三，专业化的组织，例如 SAMA（Strategic Account Management Association），以及一些常见的销售词汇，例如能在教科书里及培训资料里找到的词汇，满足了专业化的另一个标准，即拥有明确的文化和组织。第四，销售拥有一套独特的专业技能，尽管这些技能因不同销售职位具有的特殊性而有所变化。

这项研究中涉及的两个领域表明，销售需要新的发展，才能被视为与法律、医学及其他得到长期公认的专业地位相等的专业。第一个要解决的问题是，销售人员在做决策时拥有多少自主权，给予销售人员的公众信任又有多少。企业对企业的销售人员拥有很大的决策自主权，而另一些销售人员则很少。公众的信任能够通过广泛接受的认证项目得到提高，例如为会计人员设计的注册会计师（CPA）证书。然而，现在很少有销售人员拥有专业资格认证（职业资格证书）。尽管一些销售人员拥有很多自主权，但其在认证项目方面的公众信任度不高，因此，在谈到销售专业是否符合专业化标准时，结果就很复杂。

需要改善的第二个领域是坚持统一的道德准则。虽然一些公司有道德准则，一些专业化组织也为销售人员制定了道德准则，但在惩罚违规者的机制方面没有统一的道德准则。

除非这样一个准则被制定出来，并被企业广泛接受，否则社会中的一些成员还是不会将销售视为一个真正的专业。

不管销售与法律和医学相比，有没有被视为一个真正的专业，销售人员都能够通过遵守高道德标准，加入专业化组织，及不断更新知识获得很多收益。这样他们不仅能够提高效率，更能帮助推动销售成为一个真正的专业。

由于未来的专业销售人员将面临更为复杂多变的环境，因此发展在所难免。同时，不断成熟的购买者和新技术的出现也对下一代销售人员提出更高的要求。表 1—1 总结了一些未来有可能发生的事件。[13]

表 1—1　　人员销售的不断发展

变化	人员销售的应对
竞争激烈	更为强调发展和保持基于信任的、长期的客户关系，更为看重创造和传递客户价值
更为强调提高销售生产率	加强对科学技术的应用（如笔记本电脑、电子邮件、数据库、客户关系管理软件） 增加采用成本较低的联系方法（如对一些客户的电话销售） 更为强调盈利（如毛利润）目标
传统的客户基础划分	针对某些特殊客户的销售专家 多种销售渠道（如大客户渠道、电话营销、网络营销） 全球化的销售努力
客户指定的质量标准及商品目录/卖方要求的送货过程	团队销售 销售人员的薪水基于客户满意度及团队表现 更强调对话而非推销产品
购买决策所需的深入的专业化知识	团队销售 更注重客户导向的销售培训

人员销售的贡献

正如本单元前面所提到的，在人员销售上的投入比在其他营销沟通形式上的投入更多。销售人员通常可以获得很高的报酬，而且一些大公司销售人员的人数都以千计。例如，微软公司拥有 16 000 名销售人员，美国运通公司（American Express）拥有23 000名销售人员，百事可乐公司则拥有 36 000 名销售人员。[14]

现在我们来看一下，如何通过考察人员销售对社会、公司及客户的贡献来判断是否值得为此投资。

销售人员与社会

销售人员在两个基本方面对国家的经济增长有所贡献。他们刺激经济交易，促进创新的扩散。

刺激交易的销售人员

销售人员能够刺激一些商业行为——因此称之为**经济刺激**（economic stimuli）。在一个动荡的经济环境中，销售人员为帮助经济复苏和维持经济繁荣作出了不可估量的贡献。当全球经济体系碰到如经营管理日益全球化，日益强调客户满意，以及通过质量改进建立竞争优势问题时，销售人员就被视为执行合适的战略和战术的主要力量，这些战略和战术是生存与发展所必需的。

销售人员与创新扩散

销售人员在**创新扩散**（diffusion of innovation）的过程中扮演了极为重要的角色。在该过程中，新的产品、服务及创意被传播给社会群体中的其他成员。有可能成为某项创新的早期使用者的客户经常依靠销售人员作为其首要的信息来源。通常，见多识广的专业销售人员能够为潜在客户提供有用的信息，然后客户以较低成本购买。销售人员在产品及服务创新过程中扮演的角色非常重要。试想一下，没有称职的销售人员或销售小组的协助，去购买整个公司的计算机系统会是什么样子。

作为一名创新的代理人，销售人员在创新扩散过程的后期总是不可避免地遇到对变革的强烈抵制。尽管一些人对现状相当满意，但从长期来看，为了不断进步或生存必须变革。通过鼓励使用新产品和服务，销售人员确实对社会作出了积极的贡献。

销售人员与所属的公司

由于销售人员与所有重要的客户直接接触，他们能为其雇主作出有价值的贡献。销售人员作为收入创造者，作为市场调研及反馈的来源，作为管理岗位的候选人，为其公司作出了贡献。

作为收入创造者的销售人员

销售人员在公司中担当了独特的**收入创造者**（revenue producers）角色。因此，

他们通常能感觉到公司管理层所面临的种种压力与冲击。尽管会计和财务人员关注账本所反映的盈利能力，但销售人员必须经常牢记实现损益表中的有益的“上线”(top line) 的责任。这并不表明销售人员仅仅关注销售收入而不关注整体盈利情况。实际上，销售人员在提高盈利能力方面承担越来越多的责任，因此，不仅仅是创造销售收入，更要提高他们的生产率。

市场调研及反馈

由于销售人员花了很多时间与客户直接接触，因此有理由相信销售人员在公司市场调研及收集反馈信息的过程中起到了非常重要的作用。例如，娱乐及家用设备零售商百思买 (Best Buy) 非常依赖其销售助理提供的反馈信息，并称之为以客户为中心的倡议，该倡议将客户置于营销策略的中心位置。借助销售联盟收集到的信息，百思买为特定的细分市场提供量身定做的产品，设计富有吸引力的店内商品布局，提供上门服务以增加销量，而且提高了客户支持电话中心的效率。以客户为中心的计划取得了积极的成效，如百思买加盟店的数量猛增，并正在全力超越沃尔玛及其他主要竞争对手。[15]

有些人认为销售人员并未受过如市场调研人员接受的培训，或者认为销售人员的时间除了调研及反馈活动，还能更好地加以利用。许多公司找到很多方法来利用销售人员作为其创意的储备库。毫不夸张地说，许多公司断言，如果没有销售人员的反馈和调研，公司将无法运作。

作为未来经理的销售人员

几年来，高层管理职位强烈需要营销及销售人员。由于意识到高层管理需要有销售方面的培训，一些公司将销售作为初级职位，为将来委以重任打下基础。先进的企业不断强调将客户导向作为其基本的运营理念，自然而然地，那些懂得如何满足客户需求的销售人员将成为管理职位优秀的候选者。

? 道德困境

泰瑞·凯利 (Terry Kelly)，软件公司 EFAX 的销售代表，刚刚完成对 Landnet——一家分销商的销售访问。在访问过程中，采购代理琳达·梅尔 (Linda Meyer) 提到罗恩·霍金斯 (Ron Hawkins) ——Landnet 最优秀的销售人员突然辞职走人了。梅尔说，这个突然辞职来得不合时宜，因为一些主要客户的合同正在等待续签，Landnet 一时找不到接替霍金斯的合适候选人。在接下来去他最大的分销商 Netserve 的访问途中，凯利在思考是否应该让 Netserve 知道霍金斯离职的消息。毕竟，Netserve 的采购人员通常将凯利视为其市场信息的来源。凯利估计 Netserve 的采购人员今天无论如何都会得知这条消息。凯利应该怎么做呢?

销售人员与客户

建立客户信任越来越重要，与客户建立并保持长期关系受到重视。销售人员必

须对客户诚实、坦率，能够向客户展示他们对产品和服务的了解——特别与竞争对手的产品相比时。客户同样希望销售人员了解可能影响到客户业务的市场机会及其发展趋势。公司期望销售人员成为与购买者接触的主要通道，而购买者希望销售人员能协调好公司内部的各种活动，为客户传递最大化的价值。

总而言之，购买者希望销售人员能对其公司的成功有所贡献。他们会评价销售人员所提供信息的价值，希望销售人员以高度专业化的方式办事。[16]在“道德困境”专栏所描述的情境中，销售人员必须思考如何划定与客户分享信息的界限。

销售人员为客户提供服务的同时，也是在为其雇主和社会服务。当各方的利益发生冲突时，销售人员可能左右为难。通过学习如何解决这些矛盾并将其作为日常工作的一部分，销售人员通过不断解决问题而取得进步，从而为公司的发展作出更大贡献。销售道德将在第 2 单元中详细讨论。

人员销售方法分类

本节将进一步探讨人员销售的不同方法。专业销售人员可以从中选择，以找到与客户联系的最佳方法。其中有些方法很简单，其他一些方法会略微复杂，并要求销售人员有所发挥才能有效地使用这些方法。30 多年前，人员销售的四种基本方法已经得到确认：刺激反应式、心理状态式、满足需求式及解决问题式。[17]从那以后，又有另一种方法——**顾问式销售**（consultative selling）——逐渐流行起来。这五种方法直到今天仍然很实用。而且，多数销售人员在实践中以自己的方式将多种销售方法结合使用。

在讨论人员销售方法之前，先详述两个关键点。首先回顾一下人员销售与其他营销沟通手段的区别在于它是销售组织的雇员或代理商所采用的一种人员沟通方式。由于具备了一些个人素质，销售人员在销售展示过程中，或是当他们碰到特别的情形和客户时，能够随时调整传递的信息及做法，也称为**柔性销售**（adaptive selling）。因为销售人员通常会碰到性格、沟通风格、需求及目标不同的购买者，柔性销售也就显得格外重要。

其次，人员销售从以达成交易为目标的方法（transaction-based methods）转向以建立关系为基础的方法（relationship-based methods）。以顾客关系为基础的销售关注在一段较长时期内，帮助客户解决问题，为客户创造机遇，并为客户的业务增加价值，而不是短期内的销量最大化。表 1—2 列举了以交易为基础的销售与以关系为基础的销售之间的区别。

表 1—2　　以交易为基础的销售与以关系为基础的销售的区别

	以交易为基础的销售	以关系为基础的销售
所需的典型的技巧	销售技巧	销售技巧 信息收集 倾听与提问 解决战略性问题 创造并展示独特的、增加价值的解决方案

续前表

	以交易为基础的销售	以关系为基础的销售
		团队建设与团队合作
主要立场	销售人员和销售公司	客户和客户的客户
人员销售方法	刺激反应式、心理状态式	满足需求，解决问题，提供咨询
目标	成交，订单数量	信任，共同策划，互利，增加利润
销售人员角色	销售访问并达成交易	业务咨询，在客户的业务中扮演长期同盟者的角色
沟通的本质	单向，销售人员对客户 销售产品	双向的、合作的 致力于与客户对话
销售人员在客户购买决策中的介入度	不参与客户购买决策过程	积极参与客户决策过程
需掌握知识	本公司产品 竞争情况 产品使用 客户战略 成本 机会	本公司的产品和资源 竞争情况 产品使用 客户战略 成本 机会 对业务和行业的总体知识与见解 客户的产品、竞争情况
售后跟进服务	很少或者没有：继续攻克下一位客户	不断的跟进活动： • 保证客户满意 • 保证客户了解产品最新信息 • 增加客户价值 • 寻求机会

刺激反应式销售

在人员销售的五种方法中，**刺激反应式销售**（stimulus response selling）最为简单。这种方法的理论依据源于早期有关动物行为的实验，其要点是不同的刺激能够引发可预见的反应。销售人员利用一系列语言和行为构成的刺激以期获得某种反应，如图1—1所示。

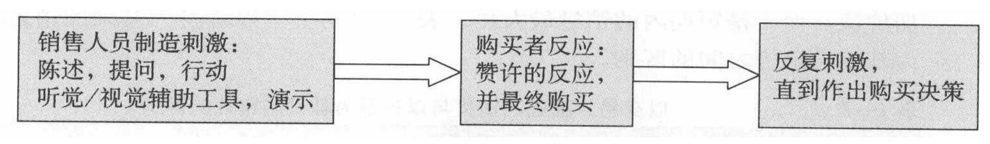


图1—1　刺激反应式销售

说明：销售人员通过刺激或暗示影响客户以获得所希望的反应。在基本确定客户有望购买后，销售人员就会尽力将其导向作出积极的购买决定。恰到好处的销售信息为心理状态的转变提供了帮助。

刺激反应式推销的一个做法是**持续肯定**（continued affirmation），即销售人员提出一系列的问题或陈述，引导潜在客户一次又一次地回答"是的"，直到他对所有的建议都说"是的"。这种方法经常被电话销售人员采用，他们将易于理解的推销文稿

逐项念出来。

刺激反应式销售，特别是当其与“千篇一律”的销售展示一起使用时，能为销售人员带来很多好处：销售信息能够以一种逻辑顺序组织起来，似乎更具说服力；在购买者和销售人员的互动过程中，购买者所提的问题和异议通常都在预料之中，并在问题扩大之前被解决掉；缺乏经验的销售人员也能比较熟练地利用刺激反应式销售，并成为销售专家。

然而，刺激反应方法也存在严重的缺陷，特别是当销售人员碰到专业的购买者时。他们大多喜欢在销售对话中争取主动，而刺激反应法要求销售人员引领对话。这种方法的另一个局限是缺乏灵活性，购买者出乎意料的反应及无法预料到的干扰都有可能使刺激失效。

综合考虑这种方法的优缺点，我们发现它最适合于以下情形：当购买决策相对不重要时，当时间相当紧迫时，当专业的购买者并不是潜在购买者时。随着普通消费者变得越来越精明，这种方法也会越来越不适用。

心理状态式销售

心理状态式销售（mental states selling），也称为人员销售的公式法（formula approach to personal selling）。它假设大部分购买者的购买过程都相同，而且能够引导他们逐步经历购买过程中每一种心理状态或阶段。这些心理状态通常被概括为 AIDA——注意（attention）、兴趣（interest）、渴望（desire）及行动（action）。适当的销售信息有助于使顾客心理状态从一个阶段过渡到下一个阶段。

？ 道德困境

雷切尔·杜克（Rachel Duke）为大学学报销售广告。她的一个潜在客户想为其即将开业的特色主题酒吧和餐馆做广告。在过去的两周里，杜克都没能获得餐馆老板刊登广告的承诺。她的经理建议她告诉饭店老板，该报刊的特色主题版块现在只有一个广告位，希望他尽快确定是否要在这个特色主题版块上刊登广告。销售经理说，“雷切尔，这个人很能拖。你必须推动他采取行动，这种技巧对他会起作用的。”杜克对经理的建议满怀疑问，因为该板块其实还有很多广告空间。如果你是杜克，你会听从经理的建议吗？为什么听从，或者为什么不听从？

与刺激反应式销售一样，心理状态法也依靠高度结构化的销售展示。大部分时间都是销售人员在讲，购买者的反应屡屡因销售展示而被打断。

这种方法积极的一面是它要求销售人员在拜访客户前必须计划好销售展示，并使销售人员意识到时间在购买决策过程中是很重要的因素，而且仔细倾听任何时候对确定购买者所处心理状态的阶段都是非常必要的。

心理状态法存在的问题是它很难确定潜在购买者处于心理状态的哪个阶段。有时在销售展示过程中，潜在购买者跨越了心理状态的两个阶段，有时又在两个状态之间徘徊不定。因此，销售人员所遵循的路径有可能不适用，产生混乱，甚至对销售效果起反作用。我们还要注意，这种方法并不是以客户为导向的。尽管销售人员

根据每个客户的情况准备销售展示，但主要关注的是客户购买心理状态所处的阶段，而不是关注其需求。在“道德困境”专栏的情境中，销售人员就是企图将潜在购买者引导至“行动”阶段。

心理状态法在表1—3中有详细阐述。[18]值得注意的是，表中将“确信”（conviction）作为兴趣与渴望之间的一个阶段。这种微小的调整在对该销售法的不同解释里很常见。

表1—3　心理状态式销售

心理状态	销售步骤	客观销售任务
注意	关注	先引起潜在购买者兴趣，然后让他们喜欢你
兴趣	兴趣	谈话：需要的和想要的
确信	确信	“我能从中得到什么” 产品——“它可以带给我想要的吗?” 价格——“这值吗?”“其他地方还有更便宜的吗?” “其他人认为它怎么样?” “我现在真的需要它吗?”（紧迫感）
渴望	渴望	克服拖拉（stall）
行动	成交	改变选项：是哪个，而不是如果!

满足需求式销售

满足需求式销售（need satisfaction selling）基于这样一个概念，即客户购买产品的目的在于满足其某个特殊的或一系列的需求。这种销售法如图1—2所示。销售人员的任务是识别未被满足的需求，并帮助购买者满足其需求。与心理状态法及刺激反应法不同，这种方法聚焦于客户而非销售人员。销售人员运用提问及探查发现重要的购买者需求。在销售互动的前半部分以客户回答为主，只有在相应的需求得到确认之后，销售人员才开始叙述其产品如何满足这些需求。

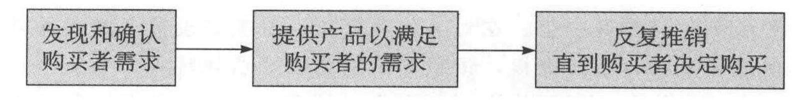


图1—2　满足需求式销售

说明：销售人员试着发现客户与所提供产品和服务相关的需求。这可能需要在销售过程的最初阶段广泛提问。一旦确定了购买者需求，销售人员便根据所提供产品或服务如何满足这些需求，继续努力提供销售展示。

客户看上去喜欢这种销售方法，而且通常也很乐意在销售展示或销售人员提交书面销售倡议书之前，花时间事先碰面以说明其需求。同样，当销售人员急于说服购买者而没有充分考虑到购买者的需求时，这种方法也避免了一些潜在购买者产生可能的防卫心理。

解决问题式销售

解决问题式销售（problem-solving selling）是满足需求式销售的延伸。它不仅要识别需求，更要为满足这些需求寻找不同的解决方案。图1—3描述了解决问题式销售法。在采用这种推销方法时，有时甚至竞争对手的产品也包含在供选择的解决

方案中。

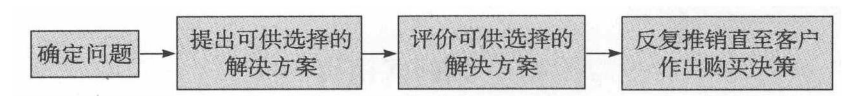


图 1—3　解决问题式销售

说明：销售人员确定的客户问题可能由多种可选择的方案解决，然后提供的方案至少代表了这些可供选择的方案之一。在决定购买前，所有的可供选择的方案都会经过认真的评估。

解决问题式方法通常要求使客户了解现有问题会产生的影响，并告诉客户解决方案将如何提供有意义的客户价值。即使在解决方案看上去明显对购买者有利的情况下，也需要这样做。例如，索奇科技公司（SoftSwitching Technologies）的动态电压突降校正器（Dynamic Sag Corrector，DySC）省去了生产过程中与电相关的昂贵的停机时间。竞争对手的产品很贵而且很难维护。但公司发现自己的动态电压突降校正器就是销售不出去，因为购买者习惯了生产过程中的停机时间，而且他们不确定动态电压突降校正器能够解决问题。[19]在采用解决问题式销售过程中，销售人员必须使购买者认识到问题的存在，而且解决问题值得投入必要的时间和精力。

解决问题式销售需要投入很多时间。在一些情况下，销售公司可能无法为每个潜在客户投入这么多时间；在另一些情况下，客户有时不愿意花这么多时间。例如，保险销售人员就会将这类客户的反应上报。解决问题式方法在对产业用户的销售情境中最为有效，因为参与各方要求科学的论证和方法，这种销售方法最经得住考验。

顾问式销售

顾问式销售是通过利用公司的产品、服务及专门的技术帮助客户实现其战略目标的过程。[20]注意，这种方法致力于实现客户的战略目标，而不仅仅是满足需求或解决问题。销售人员首先需要确认客户的战略目标，然后通过与客户的紧密合作实现这些目标。

在顾问式销售中，销售人员扮演三个主要的角色：**战略协调者**（strategic orchestrator）、**业务顾问**（business consultant）和**长期同盟**（long-term ally）。作为一名战略协调者，销售人员通过利用销售组织的资源，努力使客户满意。这通常需要销售组织中其他人的帮助。例如，销售人员可能需要生产或物流方面的专家意见，以解决客户问题或为客户创造机遇。在业务顾问角色中，销售人员利用内部和外部（销售组织之外）的资源成为客户业务方面的专家。这个角色通常包含教育——换句话说，销售人员要帮助客户了解他们所提供产品的方方面面，以及他们的产品与竞争对手的产品相比较而言怎么样。作为长期同盟者，销售人员必须随时给予客户支持，即使客户不一定会购买产品时。

美国黄页公司（Yellow Book USA）是拥有美国和英国地区 600 个姓名地址目录的最大的独立黄页公司，它采用顾问式销售满足广大小企业客户的需求。显然，美国黄页公司的客户预算很紧，需要了解它们的投入能获得多少回报。而小企业主通常身兼数职，如销售经理、采购人员和预算主管。为了成功地达成销售，美国黄页的销售人员必须了解并能解释在其客户总体经营策略中广告的价值，并进一步提供广告的预期及实际投资回报。美国黄页公司将这些话题都囊括在了销售培训项目中。[21]有关顾问式销售的更多内容，请参考“21 世纪的专业化销售：顾问式销售”。

21世纪的专业化销售

顾问式销售

美国朗讯科技公司（Lucent Technologies）的销售企划员 L. A. 米切尔（L. A. Mitchell），对顾问式销售日益增多的应用进行了评论：

> 当今的专业化销售已不再是几年前的咨询过程。业务加速发展，并且购买者很难非常了解其想要购买的所有产品，顾问式销售方法应运而生。当客户意识到他们遇到了问题，但不知道怎么解决时，我们的销售人员会针对他们的问题提供量身定做的解决方案。这些方案必须在客户分配的预算范围内，并且与采购组织的目标及战略协调一致。顾问式销售人员一定要做好售后工作，以确保购买者对产品必需的培训和服务感到满意。在顾问式销售中，达成交易固然很重要，但真正的焦点应该放在提供专业技能上，这些技能能真正帮助客户改进其公司的运作及效率。

销售过程

大部分销售人员投入的时间主要用在非销售活动上，这些活动对销售人员工作的最核心部分——销售过程的圆满完成极为必要。**销售过程**（sales process）传统上可以描述为一系列相关的步骤，开始是寻找符合条件的潜在客户，接着是销售人员计划销售展示，约见客户，达成销售，并开展售后服务。

请回顾一下前面讨论过的持续发展的人员销售（见表1—1），销售过程已越来越被视为一种关系管理过程，正如图1—4所示。在这样的销售过程中，销售人员努力与客户保持长久的关系。这些关系的基础可能各有不同，但客户与销售人员之间的信任是建立长久关系的重要组成部分。为了获得客户的信任，销售人员必须以客户为导向，诚实可靠。他们还需要具备相应的能力，并能向他们的客户展示其专业水平。最后，如果销售人员与客户和谐相处，换句话说，如果他们双方能够很好地相处与合作的话，建立信任的过程就容易得多。[22]这些特征在布莱克·康拉德（Blake Conrad）的叙述中有所展现，他来自一家销售医疗设备的专业护理公司，他说：

> 除非你的客户信任你，否则你不可能轻易地与他们建立富有成效的关系。我很努力地向客户表明我很在意他们的盈亏状态，而且我从不卖给他们不需要的东西。如果有时我不能当场回答他们的问题的话，我会尽我所能地寻找答案并在当天反馈给他们。客户很欣赏我的说到做到、坚持不懈、注重细节的风格。对我来说，以客户为导向以及为人可靠是我工作的一部分。当你的客户相信你的时候，销售就变得有趣多了——你能猜到吗？——对于信任我的客户，我能卖得更多。[23]

与客户建立良好关系的另一个重要因素是要认识到客户及其独特的需求必须通过恰当的销售策略和战术来满足。在销售方面，我们将策略分为四个层面：公司、业务单位、营销部门及全体销售人员。每个销售人员必须遵照组织中更高一级策略

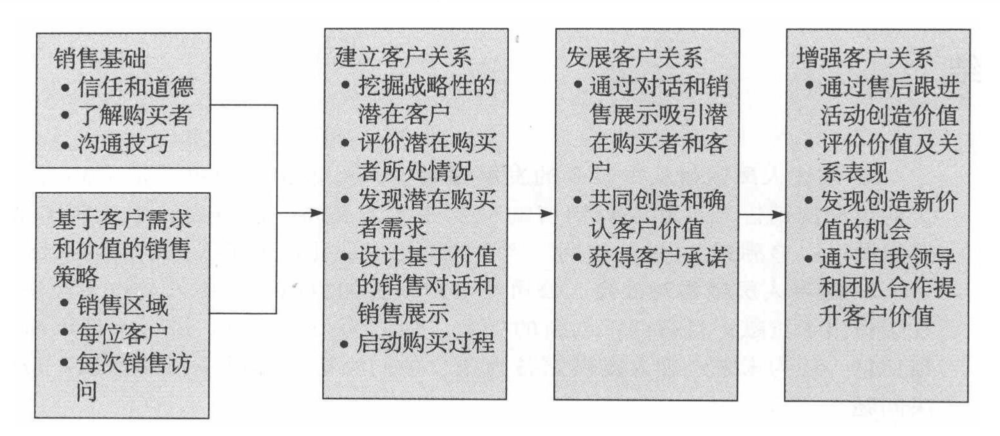


图 1—4　基于信任的销售过程

说明：销售过程的三个主要阶段分别是建立、发展和加强客户关系。销售人员需要努力赢得客户的信任，并调整他们的销售策略以适应不同情况的需要。在整个销售过程中，销售人员必须关注客户价值，因此首先要了解客户价值是什么，然后与客户一起创造价值，沟通价值，并不断提升客户价值。

的指示，但仍须制定自己的销售策略和战术以适合其具体销售地区、客户及每次销售访问的情景。本书所涵盖的范围仅仅是针对具体客户及特定销售访问如何制定销售策略。

在学习销售的过程中，我们应注意到由于步骤数目以及术语的差异，对销售过程有很多不同的描述。然而，如果你翻阅一下公司使用的比较流行的有关销售及培训指南的书，你会发现对销售过程的描述实质上只有一种。图 1—4 所示的销售过程与绝大多数描述相似，当然，那些倡导高压方法、以令客户说“是”为中心而不是以满足客户的真正需求为中心的销售过程除外。我们对销售过程的规定要求销售人员必须努力获得客户的信任，并根据不同的情况调整销售策略。

另外，需要强调的一点是，将销售过程分解为若干步骤以便于讨论和培训，但这并不意味着这些步骤之间有明确的界线。实际上，这些步骤紧密联系，在一些情况下可能重叠。进一步说，图 1—4 呈现的逐步递进的流程并不意味着这些步骤严格按顺序发生。销售人员在对特定客户的销售过程中，有可能必须来回变动，有时针对同一种销售情景有可能不断从这个步骤移到那个步骤。最后，获得一名新客户一般需要多次销售访问。

本书第Ⅰ部分余下内容将深入探讨图 1—4 所示的销售过程，其中包含了第 2～4 单元，涵盖了人员销售的基本原理。第 2 单元讨论建立信任及销售道德的重要内容；第 3 单元深入探讨购买者行为；而第 4 单元主要集中于销售成功所必需的沟通技巧。第Ⅱ部分讲述建立客户关系的内容，以第 5 单元的战略性目标客户探索为开端；第 6 单元讲述如何设计以价值为基础的销售对话和销售展示，以及如何初次与客户联系。第Ⅲ部分阐述如何发展客户关系，其中第 7 单元讨论在销售对话及展示过程中出现的问题；第 8 单元讨论销售人员如何确认客户价值并获得客户承诺。第Ⅳ部分阐述如何加强客户关系，主要集中于销售人员如何通过第 9 单元中谈到的后续跟进，第 10 单元中谈到的自我领导及团队合作来增加客户价值。为了解更多与人员销售职业有关的内容，请参考第 1 单元后的附录 1。

小结

1. 描述人员销售从古至今的发展过程。人员销售历史可以追溯到古希腊时期。工业革命使销售人员和人员销售的重要性大大提高，这与我们今天所了解的一样，其根源可以追溯到20世纪初期。当今的销售专业化代表了人员销售的最新演变。

2. 解释人员销售对社会、公司及客户三者的贡献。销售人员作为经济刺激物为社会作出了贡献，且有助于创新的扩散。他们为公司创收，进行市场调研并提供反馈信息，还为未来经理人提供储备力量。他们为客户提供最新的知识，帮助客户解决问题。

3. 区别主要关注交易成功的传统销售与基于信任的关系型销售。正如表1—2总结的，基于信任的销售对客户的关注远远大于对成交的关注。在基于信任的销售过程中，销售人员通过扮演顾问的角色帮助客户解决问题；而在关注交易的销售中，销售人员更为关注销售访问和完成销售任务。与交易型销售相比，基于信任的销售更强调售后的跟进活动，而且需要销售人员掌握许多技巧来实现关系型销售。

4. 讨论人员销售的五种方法。人员推销的方法包括刺激反应式、心理状态式、满足需求式、解决问题式和顾问式五种。刺激反应式销售对所有客户都采用同样一套销售展示；心理状态式销售要求销售人员在购买过程中引领客户通过每个心理阶段；满足需求式销售着眼于针对具体客户的特殊情况，以及销售人员所提供产品、服务及与之相关的利益；解决问题式销售是满足需求式销售的延伸，它更关注购买者利用产品或服务的各种方式；顾问式销售则将关注点直接放在帮助客户实现战略目标上，而不仅仅是满足他们的需求和解决他们的问题。在顾问式销售中，销售人员同时扮演三种角色：战略协调者、业务顾问和客户的长期同盟。

5. 描述顾问式销售人员所扮演的三种主要角色。如前所述，这三种角色分别是战略协调者、业务顾问和长期同盟者。作为战略协调者，销售人员应合理利用销售组织的资源以使客户满意；作为业务顾问，销售人员应成为客户业务方面的专家并告诉客户他的产品将如何使客户获利。顾问式销售人员是客户的长期同盟者，以客户的最大利益为行动法则，即使客户不一定会立即购买产品。

6. 了解由一系列相关步骤组成的销售过程。如图1—4所示，销售过程包括建立、发展及增强客户关系三个步骤。销售人员必须作出一定的贡献以赢得客户的信任，并在不同情境下采用不同的战略。在销售过程中，销售人员须时刻关注客户价值：首先了解对客户而言的客户价值意味着什么，然后努力创造、沟通，并不断提升价值。销售人员通过发掘战略性潜在客户建立客户关系，评价潜在购买者的情况，设计基于价值的销售对话，并启动购买过程。通过吸引潜在购买者参与到真正的对话中，从潜在购买者那里获得承诺，以此进一步巩固双方之间的关系。销售人员通过售后跟进活动，扮演领导者角色，有时又作为团队成员的一分子不断提升客户所接收到的价值，以此加强客户关系。销售过程的细节将在本书第5～10单元详加阐述。

扩展专业化销售知识

1. 哪些因素影响了人员销售的不断演变?
2. 销售人员如何为社会做贡献？从社会角度看，人员销售有负面影响吗?
3. 销售人员为他们的公司做了哪些重要贡献?
4. 大部分公司如果没有了拜访他们的销售人员带来的利益，就会遇到困境，你同意这种观点吗?
5. 满足需求式销售和解决问题式销售有什么联系和区别?
6. 顾问式销售与解决问题式和满足需求式销售方法有什么区别？阐述顾问式销售人员所扮演的三种主要角色。
7. 你认为在什么情况下采用刺激反应式销售最有效?
8. 买卖双方之间的合作在顾问式销售中有多重要？销售组织内部的团队合作又如何影响顾问式销售?
9. 柔性销售在国内市场和国外市场同等重要吗?
10. 讨论销售过程的最后一步（加强客户关系）与人员销售不断演变之间的关系。

培养专业化的销售技巧



1. 背景：假设你是一家包装物生产公司的销售人员，主要为零售商提供能够定制印刷的购物袋。这家公司在得克萨斯州、佐治亚州、纽约和加利福尼亚州都设有工厂。公司有五个职能部门：营销部（包括销售）、生产部、财务部、客户服务和运输部，以及人力资源部。

你工作在加利福尼亚的工厂，这个工厂主要服务于落基山脉以西美国地区的市场。在营销部，你的主要联系人是产品经理，他经常和来自生产部、客户服务和运输部的人联系，以协调生产运作，保证准时送货。产品经理不能直接管理生产部或客户服务和运输部里的任何一个人。在以下情况中，说明你是如何获得别人合作以满足客户需求的。在以不降低利润率的前提下如何使客户满意，这很重要。

场景 A：一个大客户出乎意料地用完了购物袋，要求在 72 小时内送货。现有规定的客户下订单至交货的时间间隔是 10 个工作日。产品已经完全订满了，也就是说，加利福尼亚的工厂现在没有空余的生产能力。

场景 B：一位老客户订购了大、中、小三种型号的袋子，要求将这些袋子全部装到完全一样的瓦楞纸箱里运送。一只箱子可以装 500 个小号袋子，或 250 个中号袋子，或 100 个大号袋子。在瓦楞纸箱的一端贴有黑白相间的标签代表袋子的型号。这位老客户希望用三种不同颜色代表袋子的大小。根据客户的要求做的话，店员们只要看一眼就能知道某个特定型号的袋子是否快用完了，这样就能立马重新下单购买。现在，黑白相间的标签已经可以由机器完成，若要彩色标签必须定制化生产，

并用手工放进制作标签的机器里。而现有的标签都是以低廉的成本大量生产，并被自动放入机器。

2. 你的销售知识能够帮助你的销售职业起步。找到一份工作就相当于做成了一项重要的交易，其中，你的知识、技巧和态度必须能满足雇主的需求。一种能满足雇主需求的方法就是应用特点—优势—利益（feature-advantage-benefit，FAB）法来评价你自身与雇主需求相关联的情况。在销售中，特点是有关产品或服务的一个实际描述，例如，“它只有10磅的重量，是这一性能类别里最轻的发动机”。产品优势则描述一种产品是如何使用并帮助客户的，例如，“它太轻了，完全可以用于便携式产品”。产品的利益则是客户从对产品优势的体验中所获得的满意效果，例如，“你的客户不再需要到维修中心寻求帮助，因为服务代表在现场就能使用便携式维修工具”。将这一方法用到找工作上，把你自己视为一种“产品”，寻找合适的公司，并了解它们对销售工作应聘者的要求。你可以使用分类广告、学校就业中心信息、个人关系或其他资源寻找你喜欢的销售职位。以下面的例子为开头，完成一份FAB表，表明你如何胜任这个职位。在实际找工作的过程中，这些信息要能转换为你的简历或自荐信，要求获得面试机会。

3. 许多行业观察者认为，企业家只有具备很强的销售技巧才能成功。至少，企业家应足够了解整个销售过程以便指导他人的销售努力。为更好地了解企业家和销售之间的关系，可以访问*Inc*杂志的网站http://www.inc.com。在该网站的主页，点击“资源中心”（Resource Centers）菜单下的“销售”（Sales）。在“部门”（Departments）菜单下找到“入门指导”（How-To Guides）和“根据话题列出文章”（Articles by Topic），找到与本单元相关的资料，写一份简要的报告总结你的发现。

FAB寻找工作矩阵（例）

A 需求	B 特点	C 优势	D 利益
雇主或者问题 “这份工作需要……”	学生 “我有……”	“这意味着……”	雇主 “你将……”
对个人或群体频繁的销售展示	上十堂课，课上要求做销售展示	在做销售展示方面，我需要很少或者不需要培训	节约培训成本；你有能力和自信早日投入到职位中
（列出其他需求、特点、优势及利益）			

作出专业化的销售决策

案例1.1 Biomod有限公司

背景

位于加利福尼亚的人体认知模型生产商Biomod有限公司在20世纪60年代中期就已开始经营。公司的产品主要是销往美国中学的塑料或电脑图像。配套产品还有教师授课计划、说明书以及为学生准备的计算机程序。近几年，由于学校越来越多地将计算机辅助

教学整合到课程中，Biomod的销售业绩逐年稳步增长。5年前，Biomod开始通过精心挑选的特殊教育玩具店销售模型的零售版本，近期又开始通过自己的网站销售产品。另外，Biomod还通过Hypermart.com和Ed-Toys这两个网站销售产品，并开始着手与玩具反斗城公司讨论合作事宜，而该零售商巨头也确实想采购Biomod的产品。

现状

半年前，Biomod刚刚雇用了圣迭哥州立大学的毕业生扎克·威尔逊。他对Biomod公司产品线营销的各个方面已经非常熟悉，现在是电子零售客户的销售代表。看到Biomod产品在网上销售的爆炸式增长潜力，威尔逊对他的工作充满了激情。当确定能通过Hypermart.com网站销售产品时，他第一次取得了极大的成功。毕竟，作为排名第一的电子零售商Hypermart在很多圈子里都享有很高的声誉。在第一次将产品销售给Hypermart 30天后，威尔逊又信心十足地将其产品挂到第二家电子零售商Ed-Toys公司的网站上。

毫无疑问，扎克·威尔逊接连不断地获得了成功，一个月内就获得Hypermart和Ed-Toys公司的订单几乎是一件不可思议的好事。不过，还有一个问题需要威尔逊解决。Hypermart已经按照建议零售价的80%来销售Biomod的产品，而Ed-Toys对这种激进的竞争性定价很不满。下面是威尔逊与Ed-Toys的采购人员安德丽亚·霍顿之间的对话：

霍顿： 扎克，你的产品按照建议的零售价销售前景看起来就很好，但按Hypermart现在的价格，利润会流失。你是不是按更低的价格将产品卖给Hypermart的呀？

威尔逊： 当然不是了！Hypermart刚刚决定以折扣价促销我们的产品。

霍顿： 那么，这个折扣价只是临时的促销了？他们何时停止打折？

威尔逊： 嗯，我不知道，Hypermart的网站经常搞打折促销，但对我们公司的产品，我相信只是暂时的。

霍顿： 你为什么这样认为？

威尔逊： 因为他们并没有要求我降低供货价。正如你说的，他们打折后就剩不下多少利润了。

霍顿： 好吧，扎克，我们需要停止流血！我不能继续和他们打价格战。如果他们也没盈利的话，或许你该要求他们停止打折活动了。你能和他们谈谈，将价格恢复到建议零售价吗？

威尔逊： 安德丽亚，你要知道，我不能要求他们只能采用建议零售价，我同样也不能这样要求你们。

霍顿： 我不是建议你规定价格。我只是建议你让他们知道，如果他们把价格提到建议零售价，我们肯定也会跟着这样做。如果我们不按建议零售价销售，我们没有选择，只好停止销售你们的产品。我相信你应该知道我们对我们销售的每种产品都规定了预期利润。扎克，要不就把Biomod卖给我们的产品价格也降价20%吧。

威尔逊： 那好吧，让我看看我能做些什么吧。

晚些时候，威尔逊查看了他的邮箱，看到了巴巴拉·摩尔给他的一条令人不安的信息，她是Biomod零售店的销售代表。摩尔告诉威尔逊，她的一个主要零售商浏览了Hypermart网页，看到Biomod的产品大打折扣，感到非常失望。摩尔说，她有可能会失去她的客户，而且随着Hypermart打折的消息迅速传开，她担心其他专卖店也会提出强烈抗议。摩尔强烈要求威尔逊尽其所能让Hypermart恢复零售建议价。威尔逊注意到摩尔同时将这条信息以电子邮件形式发送给了她的销售经理和利贝卡·斯坦利（Rebecca Stanley），而后者是威尔逊的销售经理。

第二天，威尔逊拜访了Hypermart负责采购Biomod产品的沃伦·布莱恩特（War-

ren Bryant）。他告诉布莱恩特，Ed-Toys和其他一些零售商对他们产品打折感到不满。布莱恩特对此满不在乎，说“这是个弱肉强食的世界”，价格竞争只不过是游戏的一部分。威尔逊询问布莱恩特对Biomod产品的利润是否感到满意，布莱恩特回答说他更关注Hypermart不断增长的市场份额而不是利润额。他告诉威尔逊，“我们的计划就是先取得占主导地位的市场份额，然后再考虑利润”。接着，布莱恩特让威尔逊考虑一下另一些事：

布莱恩特： 好啊，扎克，我看到你们自己的网站和我们的网站在销售同样的产品。

威尔逊： 是啊，有问题吗？

布莱恩特： 是啊。我刚刚在行业刊物里看到了这样一则消息，说家得宝公司告诉他们的供应商，他们不会购买竞争对手的产品，而他们将供应商的网站视为自己零售业务的竞争对手。也许我们也会这样想。我们在网上销售，如果你们也这样做的话，那你们就真的是我们的竞争对手了。

威尔逊： 沃伦，你知道，我们只有小部分业务通过网站做，我们的网站主要是提供信息。

布莱恩特： 但你们也通过网上销售替代其他电子零售商和我们。顺便问一下，难道你的商店零售商就没有反对你们在网上销售吗？

威尔逊： 他们中的大部分规模很小，而且坦白地说，比起我们在自己网站上销售的产品来说，你们对他们的威胁更大。另外，我们商店部的销售人员正致力于推销一个软件包，它能帮助我们的商店零售商轻松地在接下去的约6个月里建立他们自己的网站。

布莱恩特： 真不敢相信！你的意思是说你们公司的另一个部门正在给我们带来更多互联网上的竞争对手。我原本认为我们有共同的未来，看来我得好好考虑一下了。谢谢你，扎克，但是我真的很忙，而且下午还有其他要紧事需要处理。如果你对我们应该怎么做有什么新想法的话，给我打电话吧。

威尔逊离开了Hypermart公司，开车返回办公室。“幸亏我还有一些时间可以考虑一下现在的情况，”他自己边开车边想，“一回到办公室，我就得找利贝卡·斯坦利谈谈。”

问题

1. 你认为威尔逊是怎么陷入这个困境的？

2. 如果你是威尔逊的销售经理利贝卡·斯坦利，你会建议威尔逊怎么做？

角色扮演

背景： 阅读案例1.1。

人物： 扎克·威尔逊，Biomod的销售代表；丽贝卡·斯坦利，Biomod的销售经理。

情景1： 地点——斯坦利的办公室。情节——威尔逊向斯坦利说明了在客户Ed-Toys及Hypermart那里发生的事。斯坦利建议威尔逊自己制定合适的战略，而没有告诉他这个时候应如何去应付Hypermart和Ed-Toys公司。然后，丽贝卡说这周她想和威尔逊一起访问一下这两家公司，而且48小时之内，她还想听一下威尔逊针对Ed-Toys及Hypermart制定的策略。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

1. 在这个时候，斯坦利建议威尔逊自己制定战略，而不是给他具体的指示，这样做合适吗？这种方法有哪些优点和缺点？

2. 怎样才能防止这种情况发生？

情景2： 地点——斯坦利的办公室。

情节——威尔逊向斯坦利汇报了他的策略。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

1. 在与Ed-Toys和Hypermart的接触过程中，威尔逊的优势和弱势在哪里？

2. 为了应对Hypermart和Ed-Toys，你还有其他建议吗？

案例1.2　Plastico有限公司

背景

位于纽约的Plastico有限公司是一家生产塑料零部件的公司。该公司以生产高质量的产品闻名。它的销售人员拜访大客户，如冰箱的生产商，因为它们可能需要大量的定制产品，如冰箱门的衬垫。过去几年，新房销量的增长拉动了冰箱的销售，也带动了Plastico有限公司的销售。此外，联邦法规要求洗碗机的衬垫必须由塑料制成，而不能采用陶瓷件，这同样也促进了Plastico有限公司销售额的增长。

现状

莎伦·斯通（Sharon Stone）近期被安排到密歇根州中部地区工作。尽管这是她的第一份销售工作，但她很有信心，并期待着尽快开始工作。在大学里，她学习了销售方面的知识，并且刚接受过公司的培训。公司强调有条理的销售展示，要求销售人员在展示中按精心计划的顺序将关键点组织起来，随着销售展示过程的推进，销售人员将能采取适合的行动。她很熟悉这套方法，因为她曾经在大学的销售课程中学习过。

斯通第一次访问的对象是位于安阿伯的一家小型冰箱制造商。此前，她曾打过电话约材料采购经理戴维·克莱恩（David Kline）早上9点见面。在会见客户的当天早上由于闹钟出问题，她出发迟了，路上又遇上了堵车，这是她没有预料到的，结果直到9点10分她才赶到那里。当她告诉接待员她与克莱恩有预约时，接待员说克莱恩还有其他会议。他同意在会议结束之后见她，大约是早上9点45分。斯通很失望，因为克莱恩没有多等她十分钟，也没有让接待员知道有这次预约。

早上9点50分，斯通见到了克莱恩。她注意到，他的办公室摆满了密歇根大学的一些纪念品。她想起了她参加的培训课说销售代表要做的第一件事就是和你的潜在顾客建立关系，因此，她问克莱恩是否去过密歇根大学。于是谈话很快就展开了。原来，克莱恩毕业于密歇根大学，而且是篮球队和足球队的超级粉丝。他很喜欢谈论这方面的话题。斯通也很高兴，因为她知道这么做会帮助她和他建立良好的关系。在闲聊足球和篮球25分钟后，斯通认为该切入正题了。

在使克莱恩转移了运动话题后，斯通便开始介绍她的产品的优势。她知道如果她不能控制好谈话的话，克莱恩还会继续和她聊体育运动。于是她不停地谈构成Plastico塑料的材料成分及衬垫的生产流程。她还介绍了定制的流程、产品的耐用性，以及Plastico为冰箱门的衬垫喷上不同颜色的能力，公司的退换和信用政策。在差不多说了25分钟后，她最后问克莱恩是否有任何疑问。

克莱恩问她是否带了产品样本。斯通不得不道歉——由于早上的混乱情况，她急匆匆地离开家，把样品落在家里了。接着克莱恩询问了有关该公司从订货到交货的周转时间。斯通深知较短的周转期对克莱恩很重要，如果不能令他满意有可能会失去这个潜在购买者，所以她告诉克莱恩周转期大约为4周时间——尽管实际上接近5周。她觉得，只要克莱恩订了货，如果周转期稍微长一点，她可以将责任推给生产部门。

谈到价格的时候，斯通不能清楚地解答克莱恩的疑惑：为什么Plastico的价格要稍高于竞争对手的价格。她觉得她已经清楚地解释了产品的优势，而且很显然Plastico是个不错的选择。

最后，克莱恩告诉斯通他有事得先离开了，他在市区的另一端还有会议要参加。他感谢斯通的到访并告诉她会考虑她的产品。斯通也感谢克莱恩花了那么多的时间，然后也离开了。仔细回忆她的第一次访问后，她想知道自己在哪些方面出了问题。她认为应简要地记录她的这次访问，稍后与她的销售经理讨论一下。

问题

1. 你觉得斯通的第一次销售拜访在哪些方面出了问题？

2. 如果你是她的销售经理，你会给她什么建议帮助提高她成功的几率？

角色扮演

背景： 阅读案例1.2。

人物： 莎伦·斯通，Plastico的销售代表。

情景： 地点——Plastico在密歇根州的办事处。在斯通拜访克莱恩后，回到公司参加每周的销售会议。

行为——斯通和她的销售经理，及Plastico的其他销售代表一起回顾了她对克莱恩的销售访问。这是每周销售会议的惯例，以使每位销售代表有机会学习其他销售代表的经验。斯通决定将她对克莱恩的销售访问与她在Plastico的销售培训上所学的内容进行比较，即将交易型销售与基于信任的关系型销售进行比较，如表1—2所示。她将分析在她对克莱恩的销售访问中，是否执行了基于信任的关系型销售。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

1. 斯通对她的销售访问的回忆是否准确？

2. 为了同克莱恩建立良好的关系，斯通应该怎么做？

注释

[1]Adapted from the American Marketing Association definition of marketing or shown at www.marketingpower.com/content4620.php, October 5, 2006.

[2]Marjorie J. Caballero, Roger A. Dickinson, and Dabney Townsend, "Aristotle and Personal Selling," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 4 (May 1984): 13.

[3]William T. Kelley, "The Development of Early Thought in Marketing," in *Salesmanship: Selected Readings*, ed. John M. Rathmell (Homewood, IL: Irwin, 1969): 3.

[4]Thomas L. Powers, Warren S. Martin, Hugh Rushing, and Scott Daniels, "Selling before 1900: A Historical Perspective," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (November 1987): 5. For additional review of personal selling from 1600 to the present era, see Robert Desman and Terry E. Powell, "Personal Selling: Chicken or Egg," in *Proceedings*, 13th Annual Conference of the Academy of Marketing Science, ed. Jon M. Hawes (Orlando, FL: 1989).

[5]Michael Bell, *The Salesman in the Field* (Geneva: International Labour Office, 1980): 1.

[6]Stanley C. Hollander, "Anti-Salesman Ordinances of the Mid-19th Century," in *Salesmanship: Selected Readings*, ed. John M. Rathmell (Homewood, IL: Irwin, 1969): 9.

[7]Ibid., 10.

[8]Jon M. Hawes, "Leaders in Selling and Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5 (November 1985): 60.

[9]Charles W. Hoyt, *Scientific Sales Management* (New Haven, CT: George W. Woolson and Co., 1913): 3.

[10]Ibid., 4.

[11]Edward C. Bursk, "Low-Pressure Selling," *Harvard Business Review* 25 (Winter 1947): 227.

[12]Jon M. Hawes, Anne K. Rich, and Scott Widmier, "Assessing the Development of the Sales Profession," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (Winter 2004): 27–38.

[13]Synthesized from Thomas N. Ingram, "Relationship Selling: Moving from Rhetoric to Reality," *Mid-American Journal of Business* 11 (Spring 1996): 5; David W. Cravens, Emin Babakus, Ken Grant, Thomas N. Ingram, and Raymond W. LaForge, "Removing Salesforce Performance Hurdles," *Journal of Business and Industrial Marketing* 9, no. 3 (1994): 19; Eli Jones, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners, and Barton A. Weitz, "The Changing Environment of Selling and Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (Spring 2005): 105–111.

[14]"America's 500 Largest Sales Forces," *Selling Power*

(October 2005): 57–82.

[15]Laura Heller, "Customer-Centric Model Future Focus at Best Buy," *DSN Retailing Today* (April 25, 2005): 22.

[16]To learn more about what customers expect from salespeople, see Tom Atkinson and Ron Koprowski, "Sales Reps' Biggest Mistakes," *Harvard Business Review* 84 (July–August 2006): 20; Philip Kreindler and Gopal Rajguru, "What B2B Customers Really Expect," *Harvard Business Review* 84 (July–August 2006): 22–24.

[17]Robert F. Gwinner, "Base Theory in the Formulation of Sales Strategy," *MSU Business Topics* (Autumn 1968): 37.

[18]Adapted from D. Forbes Ley, *The Best Seller* (Newport Beach, CA: Sales Success Press, 1986).

[19]Gina Rollins, "This Thing Will Sell Itself!" *Selling Power* (June 2004): 69–71.

[20]This section on consultative selling is based on Kevin J. Corcoran, Laura K. Petersen, Daniel B. Baitch, and Mark F. Barrett, *High Performance Sales Organizations* (Chicago: Irwin, 1995): 44.

[21]Mark Marone and Seleste Lunsford, *Strategies that Win Sales* (Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing, 2005): 83.

[22]Jon M. Hawes, Kenneth E. Mast, and John E. Swan, "Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9 (Spring 1989): 1.

[23]Interview by the authors with Blake Conrad, sales representative with Centurion Specialty Care.



本附录希望能提供与销售职业相关的深入观点。我们首先讨论销售职业的特点，接着描述不同类型的人员销售工作，最后讨论销售成功所必需的技巧和条件。

销售职业的特点

尽管每个人的观点迥异，但对大部分人而言，理想的职业具有光明前景，包括能带来机遇、财务奖励和工作晋升。当你阅读完下面的内容后，你可能会思考你究竟想从一种职业中获得什么，以及你的期望能否通过销售工作得以实现。接下来要讨论的销售职业的特点是：

- 工作保障
- 晋升机会
- 及时反馈
- 声誉
- 工作多样性
- 独立性
- 薪酬

工作保障

销售人员是收入的创造者，与其他职业相比，他们享有相当好的工作保障。当然，个人的工作保障有赖于个人业绩，但一般而言，销售人员通常最不容易受裁员的负面影响。

有能力的销售人员由于其基本销售技巧的普适性，具有某种程度的工作保障。在一些情况下，因为销售技巧大部分可以移植，销售人员很容易成功地跳槽到另一家公司，甚至可能跳槽到另一个行业。这对工作在夕阳产业或停滞不前产业的销售

人员是一个令人振奋的消息。

2004—2005 年，对销售人员的需求很大。在美国的工作机会有望增加约 13%，其中技术型销售、广告、房地产、一些服务部门及销售管理岗位的机会高于平均水平（见表 1A—1）。[1]尽管 2004—2014 年寿险行业工作机会的增长率低于平均水平，但它仍将为拥有大学学历的人提供很多机会。[2]

表 1A—1　　销售人员的职业展望

工作类型	2004 年员工人数	2004—2012 年的预计增长率（%）
制造商和批发商（非技术）	1 453 625	12.9
制造商和批发商（技术）	397 421	14.4
广告销售代表	154 370	16.3
房地产代理	348 358	14.7
保险代理	399 652	6.6
证券、商品及金融服务	280 906	11.5
其他服务	380 476	18.7
零售	4 256 138	17.3
销售专家	73 617	14.0
销售经理	336 514	19.7

晋升机会

由于企业经营环境中的竞争越来越激烈，晋升机会也继续成为吸引销售人员的一个重要因素。在竞争激烈的市场中，能够成功地确定及满足客户需求的个人或公司将获得提升的机会。一些成功的销售人员最终被提拔到高层管理岗位的一个原因是他们展示了胜任管理职位所必需的一些关键因素。根据美国劳动局（U. S. Bureau of Labor）资料显示，高层管理人员必须具备很强的个人技能，沟通清晰，有说服力，而且拥有极强的自信心、动机、经营判断力及决断力。[3]

及时反馈

销售人员能经常得到与业绩相关的及时反馈。通常，他们努力取得的成果很容易为销售人员及销售经理所了解——这是动机及工作满意度的源泉之一。日常工作中，销售人员直接获得客户反馈，而这些反馈可能具有刺激性、挑战性及创造性。在销售展示过程中，对客户反馈迅速作出反应是柔性销售的一大优势，这也是它与其他营销沟通形式如广告和公共关系的不同之处。对反馈及时作出反应过程中显现出来的自发性和创造性，使销售成为很有趣的工作。

声誉

传统上，在普通大众眼里，销售并不是一个受人尊敬的职业。但有证据表明，当普通大众越来越了解专业销售人员的行为和技能时，销售人员的形象及销售的声誉就越能得到改善。大众刊物（商业出版物除外）的一项分析表明，公众对制造新闻的销售人员的正面看法多于负面看法。正面的观点是，销售人员通常知识渊博、

接受过良好训练和教育，且具有解决客户问题的能力。销售人员的负面形象主要集中于欺骗及高压技巧。[4]

另一项研究表明，销售人员过去多以正面的角色出现在电影及电视节目中。[5]即使如此，阿瑟·米勒（Arthur Miller）1949年的名著《推销员之死》（*Death of a Salesman*）中所描述的小贩勉强糊口、穷困潦倒，绝非今天及未来专业销售人员的典型代表。专业销售人员打破了这些不再适宜的陈规陋习，他们不再利用高压销售匆忙促成交易，危害客户关系。[6]在专业销售人员普遍存在的商界中，这一理解尤为正确。

工作多样性

销售人员很少由于工作令人厌烦而过着单调乏味的生活。他们的工作是多方位的、不断变化的。对那些寻求固定、常规及舒适的人而言，销售可能不是一个好的职业选择。销售领域里，工作每天都不一样。比如，客户变化，新产品和新服务的开发，竞争对手迅速引入新的元素。

投入到工作中并引入创新所带来的机会可由通用磨坊食品公司（General Mills）的例子证明，它的销售队伍被誉为美国最佳销售队伍之一。根据其美国西部地区销售副总裁约翰·马斯朱兹克（John Maschuzik）所说，销售人员为其客户量身定做的促销努力对公司的成功至关重要。马斯朱兹克说道，通用磨坊食品公司为销售人员提供最大的自由和机会，使他们在使用促销经费时能发挥创造性。[7]

独立性

销售工作允许独立行动。这种独立性通常是分散销售的副产品。销售人员通常离开总部工作和生活，因此需要离开家庭，为自己制定详尽的旅行计划。

行动的独立性和决策的自主性是销售职位强于其他监管过严的职位的优势。喜欢销售职业的大学生将决策自主性作为仅次于薪酬的选择职业的重要因素。[8]尽管其吸引力很大，但独立性也带来一些问题——那些离开家工作的新手们可能会发现，不在公司办公室里工作可能会迷失方向。他们可能需要一个与之相关的办公室环境，特别是当他们过去经常处于办公室环境时。

销售人员传统上享有的行动独立性正受到销售经理越来越严格的审查。对销售生产率的重视使得一定程度上要通过成本控制来提高生产率，这使销售经理越来越积极地参与制定旅行计划及销售访问进度表。

薪酬

薪酬通常是销售职业的一大优势。报酬与业绩紧密挂钩，尤其是当佣金和奖金是待遇的一部分时更是如此。

有大学文凭但无工作经验的销售人员的起薪通常是年收入4万美元。介于经验丰富的销售老手及没有经验的销售新手之间的普通销售人员，年薪约在5万～7万美元之间。经验更丰富的销售人员，包括那些与大客户打交道的销售人员，年收入通常在8.5万～13.5万美元之间。顶级销售人员的年收入可达几十万美元，有些甚至

超过 100 万美元。

人员销售工作的分类

因为存在很多独特的销售工作，“销售人员”（salesperson）一词并不能完全表达全部的含义。销售人员既可以是一个在繁忙闹市区十字路口卖花的小贩，也可以是与中国政府协商有关波音飞机销售事宜的销售主管。

我们简要地讨论六种人员销售工作：

- 销售支持
- 新业务开发
- 维持现有业务
- 内部销售（非零售）
- 直接面向客户销售
- 综合销售工作

销售支持

销售支持人员（sales support personnel）通常并不直接去拉订单。更确切地说，他们的主要职责是传播信息及执行其他任务来刺激销售。他们可能会关注终端用户或者分销渠道的其他环节，以支持整个销售努力。他们可能向负责处理订单的其他销售人员或销售经理报告。众所周知，销售支持人员有两类：

传教士式销售人员（missionary salespeople），通常为制造商工作，也有一些是为中间商及制造商代表工作，特别是在食品行业中。销售传教士与宗教传教士有很多相似点。就像宗教传教士一样，销售传教士忙于“传话”，将对方转变为自己的客户。一旦转换成功，客户将收到额外的信息，以及销售传教士活动带来的利益，这些都将巩固买卖双方之间的关系。

在医药行业中，**推销员**（detailer）是固定在某地工作的人。医药行业的销售人员为医生提供关于药品性能及适用条件的信息，努力让医生在开处方时用其药物。同一家医药公司的另一名销售代表则将药品销售给批发商和药品商。但推销员的工作就是通过拜访医生来支持直接销售努力。

技术专家有时也被视为销售支持人员。这些**技术支持型销售人员**（technical support salespeople）协助参与设计和规范流程、设备安装、客户员工培训，以及后续的技术性服务。有时候，他们是某销售小组的成员，该销售小组还包含了另一种销售人员，他们擅长识别客户需求，通过推荐合适的产品或服务来满足客户需求。

新业务开发

当销售公司吸引新客户或向现有市场引进新产品时，新业务就诞生了。新业务销售人员有两类：开拓者和订单获得者。

开拓者（pioneers），正如其字面含义，经常涉及新产品、新客户或者同时涉及

新产品和新客户。他们需要具备创新及转变潜在客户抵制变化行为的能力。在出售特许经营权时，开拓者表现得最为突出，从一个城市跑到另一个城市寻找新加盟商。

订单获得者（order-getters）通常是在竞争非常激烈的环境下积极寻求订单的销售人员。尽管所有开拓者都是订单获得者，但反过来并不正确。订单获得者持续不断地服务于现有客户，而开拓者则尽快去寻找新的客户。订单获得者有可能通过向现有客户销售产品线中的其他产品来获得新的业务订单。一个众所周知的策略就是首先通过销售产品线中的一种产品与客户建立关系，然后通过后续的销售访问向客户推销产品线中的其他产品。

大部分公司强调销售增长率，而开拓者和订单获得者则是实现销售增长目标的核心。他们承受的压力很大，业绩备受关注。因此，公司新业务销售人员通常是销售队伍中的精英。

维持现有业务

相对于新业务销售人员而言，其他销售人员的主要职责是维持与现有客户的关系。擅长维持与现有客户关系的销售人员包括**订单接受者**（order-taker）。这些销售人员通常为批发商工作，正如其字面含义，他们通常不需要创造性的销售技巧。销售人员服务于现有客户，取得现有产品的常规订单，这就是订单接受者。他们有时紧跟在开拓者后面，一旦开拓者与客户达成最初销售协议，他们就接管过来。

对公司而言，这些销售人员的价值不比新业务销售人员的价值低，但是创造性的销售技巧对这类销售人员不那么重要。他们的优势是在保证客户便利方面表现出的可靠和能力。客户逐渐依赖这类销售人员所提供的服务。当大部分市场竞争越来越激烈时，现有业务销售人员在防止客户流失方面变得越来越重要。

许多公司认为，保持和维持有利可图的客户比寻找替代客户更容易，他们也正在加强对现有客户的销售努力。例如，菲多利公司（Frito-Lay）派出1.8万名常规服务销售人员，每周至少拜访零售客户三次。大客户则每天都能见到菲多利的销售代表。这些销售人员投入大量时间使客户了解，菲多利快餐业务的盈利能力能为零售商和菲多利带来更多的销售额。

内部销售

本书中，**内部销售**（inside sales）是指联系客户时仍留在公司的非零售销售人员。内部销售近几年来受到极大关注，不仅因为它是销售策略的一个补充，还因为它可以用来替代现场销售。

内部销售既可以是积极的，也可以是消极的。积极的内部销售包括争取获得全部订单，既可以是电话销售的一部分，也可以是客户到供应商工厂时推销产品。消极的内部销售意味着被动接受而非积极争取客户订单，尽管在这些交易中经常看到销售人员付出的额外销售努力。我们必须提到的是，客户服务人员有时也将内部销售当作工作的一部分。

直接面向客户销售

直接面向客户销售的销售人员数量最多。美国大约有 430 万终端销售人员，或许还有 100 万从事房地产、保险和证券销售工作的直接面向客户的销售人员。这个数字还得加上几百万为特百惠（Tupperware）、玫琳凯（Mary Kay）和雅芳（Avon）等公司工作的直销人员。

这类销售人员类别很多，范围从零售店里兼职的、通常是临时的销售人员，到华尔街受过高等教育、经过专业培训的股票经纪人。通常，越涉及无形服务（如保险和金融服务）的直接面向客户的销售，销售人员面临的挑战也就越大。

综合销售工作

我们已经回顾了几种基本的销售工作，现在再来看一下在同一个职位上扮演多种销售角色的销售人员。我们以葛兰素史克医药公司（GlaxoSmithKline Consumer Healthcare，GSK）地区经理职位为例来解释**综合销售工作**（combination sales job）的概念。葛兰素史克的产品包含 Aqua-Fresh 牙膏，以及将种类繁多的消费保健产品销售给食品市场、医药市场和各种大型综合市场。地区经理既负责开发新业务，维持和刺激现有业务，还要完成销售支持任务。

在一个典型的工作日，葛兰素史克的地区经理要参与销售支持活动，例如在单个零售店的广告传播和店内促销活动。同店内人员保持联系并维持商誉，是另一项常规的销售支持活动。地区经理也拜访连锁店的总部，以维持现有业务并寻找新业务。将葛兰素史克的新产品引入市场也是地区经理的任务。

销售成功所需的能力和技巧

因为销售工作的类型太多，所以总结销售成功所需的能力和技巧相当困难，需要根据特定工作内容进行调整。尽管如此，有理由相信对任何一种工作，拥有不同技能的不同的人都能取得成功。这一结论是经过数十年的研究得出的。这些研究试图将销售业绩与销售人员的生理特征、心智能力、人格特征及经验和背景挂钩。

销售方面的成功越来越被认为是团队努力的结果，而非单个销售人员取得的。例如，对美国和澳大利亚的 200 多家雇用了 25 000 名销售人员的公司的三项研究表明，客户导向及团队协作对销售人员的成功至关重要。[9]

注意，千万不要认为销售成功只是个人特征作用的结果。让我们考虑一下在大部分销售工作中对成功至关重要的一些能力和条件。对销售成功最为重要的五个因素是：换位思考、自我驱动、自我强度、语言沟通和热情。这些因素是回顾三个主要信息来源后挑选出来的：

- 对 1.5 万家公司超过 75 万名销售人员的研究（Greenberg and Greenberg）。[10]
- 对销售成功相关因素 40 年研究的两个回顾（Comer and Dubinsky；Brown，Leigh，and Haygood）。[11]

● 销售主管的调查。[12]

换位思考

在销售中，**换位思考**（empathy）（想别人所想的能力）包括能够明白客户的暗示，以更好地理解客户的观点。根据斯皮罗和韦兹（Spiro and Weitz）的观点，换位思考对买卖双方交易成功非常关键。[13]懂得换位思考的销售人员在计划阶段能更好地准备针对客户的销售展示。更重要的是，懂得换位思考的销售人员在展示过程中能根据反馈作出调整。

格林伯格夫妇的研究表明，换位思考是预测销售成功的一个重要因素。科默和杜宾斯基的评论部分支持了这个观点。他们发现换位思考在消费品销售和保险销售中是一个重要因素，但在零售或者工业销售中并非那么重要。马歇尔、戈贝尔及玛克里夫（Marshall，Goebel，and Moncrief）针对215位销售经理的多个行业研究也支持了换位思考在销售成功中的重要性。[14]这些研究者发现，换位思考在决定销售成功的技巧和个人特质等重要因素中排在前1/4。即使有些研究并未发现销售人员换位思考与销售成功之间的直接联系，但换位思考仍然被视为成功销售人员的重要特征。随着关系型销售变得越来越重要，换位思考对销售成功自然变得更为重要。

自我驱动

在销售中，**自我驱动**（ego drive）（用于衡量一个人为了取得成功，努力实现目标、克服困难所拥有决心的程度）表现为一种内心需求，努力说服他人以达到个人满意的状态。格林伯格夫妇指出换位思考与自我驱动之间的互补关系是销售成功的必要因素。能很好地换位思考但缺乏自我驱动的销售人员，在采取积极行动以促进交易时可能会遇到问题。然而，一个自我驱动很强但在换位思考方面做得不好的销售人员，可能会忽视客户的观点，并企图以不明智的、过于急躁的态度来获得客户承诺。

自我强度

自我强度（ego strength）用于衡量一个人坚持内心信念的强度。具有高自我强度的销售人员自信且自我接纳。拥有健康的自我意识的销售人员更有能力处理销售过程中可能出现的异议。他们可能不大乐意勉为其难地做销售访问。在克服销售失败所带来的沮丧情绪时，他们具有较好的恢复力。

拥有较高自我强度并做好充分准备迎接工作挑战的销售人员的**自我效能**（self-efficacy）较高。更确切地说，他们非常自信能在工作中取得成功。在初次努力遭到抵制、拒绝或失败的情况下，拥有较高自我效能的销售人员更能坚持他们追求的目标。在涉及巨额资金及很长销售周期（从第一次接触客户到最终实现销售这段时间）的复杂销售情况下，朝着远期目标不断努力是非常重要的，尽管在此过程中会遇到很多挫折。例如，希望获得航空公司订单的飞机制造商通常会在航空公司作出购买决策前花费几年时间争取获得这份订单。对那些坚定不移的人来说，获得的报酬值得其付出长期努力。

人际沟通技巧

人际沟通技巧（interpersonal communication skills），包括倾听和提问，对销售成功非常重要。对北美、欧洲及日本的30家大型销售公司的300位销售主管、销售人员及客户的一次深入调查发现，高效的销售人员不断寻求改进沟通技巧的办法，以利于他们制定、解释并完成客户解决方案。研究中涉及的一些公司是全球在专业化销售领域做得最好的：索尼、施乐、美国航空公司（American Airlines）、富士公司（Fuji）和斯科特纸业公司（Scott paper）。[15]

另一项跨行业的重要研究发现，三种沟通技巧排在专业化销售人员成功因素的前10%。[16]在这项研究中排位最靠前的成功因素是倾听技巧，根据实际情况调整销售展示的能力和语言沟通技巧紧随其后。

为满足客户需求，销售人员必须设法了解客户观点——通过有效倾听，然后确认客户的需求和兴趣。他们必须善于利用开放式和封闭式问题探寻客户期望，并以灵活的方式对客户的个性及不同的公司文化作出反应，以显示其对差异的尊重。[17]这需要适应性强、深谙社交之道的销售人员，特别是在与不同文化背景的客户打交道时更需要此类销售人员。[18]

销售经理、招聘人员和销售研究人员已经了解到沟通技巧的重要性。这些技巧能够在职业生涯中不断得到改善，不管从个人角度还是从职业发展角度来说，这都是一个积极的因素。

热情

当销售经理和招聘人员讨论销售职位所需素质时，他们总会谈到**热情**（enthusiasm）。他们通常会提到热情的两个维度——广义的热情及销售中的热情。校园招聘人员告诉我们，他们寻找的那些学生并非只是"对销售感兴趣"，而是对销售中存在的职业机会真正充满热情的人。

招聘人员对将销售当作谋生的职业的求职者感到有点厌烦，他们欢迎对这一领域表现出真正热情的求职者。

对销售能力和技巧的评论

现在，销售成功所需要的能力和技巧与20年前相比有所不同。随着关系型销售逐渐盛行，销售成功所需技巧也必须改善以适应市场需求。例如，格林伯格夫妇的研究证实了，他们所说的销售成功所需的"新兴因素"就是为客户提供服务的强烈动机。他们将这个**服务动机**（service motivation）与自我驱动相对比发现，自我驱动与说服他人有关，但服务动机来自渴望得到他人的认可。例如，销售人员可能通过良好的售后服务取悦客户，从而获得极大满足。格林伯格夫妇总结道，大部分销售人员需要服务动机和自我驱动以获得成功，但他们发现在同一个人身上同时具有这两种属性的可能性不大。尽管如此，人们对将服务概念及实践引入专业化销售越来越感兴趣。然而，要招聘到具有高度服务动机的销售人员相当困难，通过销售管理实践提供适当的培训和强化期望的服务行为更切实可行。如果不特别强调服务于现

有客户，公司将无法真正实现关系型销售。[19]

我们对销售成功的相关因素的讨论有必要简短些，因为必须结合特定销售职位来详细阐述。经验丰富的销售经理和招聘人员通常可以很准确地说出某个特定销售岗位取得成功所需的能力和技巧。这些评估通常同时基于主观和客观的判断。

专业化销售事实上能够为合适的人提供无限的职业机会。销售成功所需的一些能力和技巧对一家公司或一个组织的领导人同样重要。那些有兴趣了解更多有关销售职业信息的人，可以参考以下资料：《销售和营销管理》（*Sales & Marketing Management*）杂志，网址是 http：//salesandmarketing. com；《销售力》（*Selling Power*）杂志，网址是 http：//sellingpower. com；《国际销售和营销主管》（*Sales and Marketing Executives International*），一份专业化杂志，网址是 http：//www. smei. org。

注释

[1]"Numeric Change in Employment, 2004–2014," (Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics), http://www.data.bls.gov.

[2]*Occupational Outlook Handbook, 2006–07, Bulletin 2600* (Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics), http://www.bls.gov.

[3]*Occupational Outlook Handbook, 2006–07, Bulletin 2000* (Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics), http://www.bls.gov.

[4]Thomas N. Ingram and Charles H. Schwepker Jr., "Perceptions of Salespeople: Implications for Sales Managers and Sales Trainers," *Journal of Marketing Management* 2 (Fall/Winter 1992–1993): 1.

[5]Katherine B. Hartman, "Television and Movie Representations of Salespeople: Beyond Willie Loman," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (Summer 2006): 283–292.

[6]Thomas N. Ingram, "Relationship Selling: Moving from Rhetoric to Reality," *Mid-American Journal of Business* 11 (Spring 1996): 5.

[7]"Here's to the Winners," *Sales & Marketing Management* (July 1999): 66.

[8]Michael J. Swenson, William R. Swinyard, Frederick W. Langrehr, and Scott M. Smith, "The Appeal of Personal Selling as a Career: A Decade Later," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Winter 1993): 51.

[9]Emin Babakus, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, and Raymond W. LaForge, "Removing Salesforce Performance Hurdles," *Journal of Business and Industrial Marketing* 9, no. 3 (1994): 19.

[10]See Herbert M. Greenberg and Jeanne Greenberg, *What It Takes to Succeed in Sales* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1990).

[11]James M. Comer and Alan J. Dubinsky, *Managing the Successful Sales Force* (Lexington, MA: D.C. Heath and Co., 1985): 5; Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, and J. Martin Haygood, "Salesperson Performance and Job Attitudes," in *The Marketing Manager's Handbook*, 3rd ed., eds. Sidney J. Levy, George R. Frerichs, and Howard L. Gordon (Chicago: The Dartnell Corporation, 1994): 107.

[12]Babakus et al., "Removing Salesforce Performance Hurdles," 19; Greg W. Marshall, Daniel J. Goebel, and William C. Moncrief, "Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface," *Journal of Business Research* 56 (April 2003): 247–255.

[13]Rosann L. Spiro and Barton A. Weitz, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research* 27 (February 1990): 61.

[14]Marshall et al., "Hiring for Success," 251.

[15]Kevin J. Corcoran, Laura K. Petersen, Daniel B. Baitch, and Mark F. Barrett, *High Performance Sales Organizations* (Chicago: Irwin Professional Publishing, 1995): 77.

[16]Marshall et al., "Hiring for Success," 251.

[17]Arun Sharma and Rajnandini Pillai, "Customers' Decision-Making Styles and Their Preference for Sales Strategies: Conceptual Examination and an Empirical Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (Winter 1996): 21.

[18]Victoria D. Bush, Gregory M. Rose, Faye Gilbert, and Thomas N. Ingram, "Managing Culturally Diverse Buyer–Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling Behavior in Developing Intercultural Communication Competence," *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, 4 (Fall 2001): 391–404.

[19]Gabriel R. Gonzalez, K. Douglas Hoffman, and Thomas N. Ingram, "Improving Relationship Selling Through Failure Analysis and Recovery Efforts: A Framework and Call to Action," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (Winter 2005): 57–66.

第 I 部分

专业化销售的基础

第Ⅰ部分有三个单元，介绍了成功的专业化销售的重要基础。第2单元将讨论如何获得客户信任，以及有关销售道德的问题。买卖双方要建立长期的互利关系，信任必不可少。在销售人员获得客户信任的过程中，遵守销售道德极为重要。

第3单元将深入分析产业市场上客户的行为。企业客户及其他组织客户的购买行为相当复杂。与消费者购买行为相比，大部分产业购买行为更复杂，需要销售人员更精心的筹备并与客户更好地沟通。

在第4单元，我们集中讨论销售人员获得成功所需的沟通技巧。我们将深入讨论提问和倾听的技巧，还将介绍SPIN和ADAPT提问方法，它们是确定购买者需求、推动销售进程的重要工具。

第2单元

建立信任与销售道德

目标

1. 说明信任的重要性。
2. 讨论基于信任的销售的显著特征。
3. 讨论如何获得信任。
4. 解释销售人员如何利用知识获得客户信任并建立关系。
5. 了解销售道德的重要性。
6. 讨论三种主要的不道德行为。

与客户建立信任并相互尊重

Motivation Excellence 有限公司（MEI）是一家帮助企业改进整体服务绩效的公司，擅长设计极具创新性和结果导向的激励系统。在制定激励计划的过程中，它强调要超出客户的销售和营销目标，为客户提供可靠的投资回报。其管理者和销售团队在相互尊重、信任和保密的坚实基础上与客户发展关系，这有助于 MEI 公司获得长期的成功。

公司由格雷格·刘易斯（Greg Lewis）在 1985 年创立，致力于建立最高标准的诚信、互相尊重及信任，并营造一种环境，为将客户培养成长期合作伙伴关系提供优质的客户服务。公司的宗旨清楚地表明了与客户、供应商及他们的员工建立信任及相互尊重的重要性。

MEI 为客户定制解决方案，解决客户在销售和营销方面所面临的挑战。这需要 MEI 公司收集高度机密的、相当敏感的市场信息，才能有效地设计激励系统的架构。

吉姆·迈克罗斯（Jim Micklos）（MEI 的高级业务经理）无论在哪里，都用几个月至几年时间来赢得客户和潜在客户对他的尊重。他知道，通过 5～10 次或更多的接触（销售访问）就能建立与客户交易所需的信誉。建立信誉后，迈克罗斯就利

用两份重要文件获得所需的关键信息。第一份是相互保密协议，明确保护双方的机密信息；第二份是项目设计问题列表，详细叙述销售额、利润率、市场份额、进入市场的策略等，为设计激励系统的框架提供基本数据。与 MEI 合作的许多公司在将此类敏感信息提供给他们时，不会感到不自在。

简单地说，取得客户信任并确保客户机密信息安全对 MEI 公司获得成功至关重要。

绩效改进过程包括寄给客户职员的邮件，突出强调他们获得奖励的机会。对卓越绩效的奖励可能包括到全球知名旅游景点的豪华旅行，以及从 MEI 的奖品目录里挑选高质量的名牌商品。

在奖励兑现过程中，MEI 严格按照宗旨办事。客户的联系人员可能要求获得免费的或打折的个人旅行及商品样品，但 MEI 公司不会为他们提供这些小便宜，而是坚持按照创立者明确规定的、在宗旨里详细阐述的道德标准行事。

MEI 关注超越客户期望，为客户提供卓越的服务及具有出色投资回报率的激励方案，因此它的客户保有率超过了 95%，而行业的平均水平只有 55%～60%。公司从一开始就通过建立相互尊重和信任获得为客户定制解决方案所需的数据。

当今的经营管理环境中，我们再怎么强调相互尊重、信任及有道德的行为也不为过。MEI 的成功就是建立在此基础之上的。

资料来源：Interview with Jim Micklos，Motivation Excellence Inc.，July 20，2006.

信任（trust）反映了客户对销售人员的信心指数，而客户对销售人员的信心又依赖于销售人员的诚信。然而我们要记住，信任对不同的人意味着不同的东西。科尔尼集成供应链管理部门（Integrated Supply Chains Segment at A. T. Kearney）的副总裁约翰·纽曼（John Newman）指出[1]，可以从多个方面定义信任：**开放**（openness）、**可靠**（dependability）、**公正**（candor）、**诚实**（honesty）、**保密**（confidentiality）、**安全**（security）、**信赖**（reliability）和**预见性**（predictability），及其他一些东西。例如，根据科尔尼公司的研究，某制造商就将信任与信誉联系在一起，他说："信任可以简单地归结为信誉，你要说到做到，整个组织都必须支持你所作的决策。"另一位制造商则认为信任就是保密，他说："我们最害怕销售人员四处传播消息，把 A 客户的事情告诉 B 客户。"他们将这种行为视为对信任的践踏。另一家公司则认为信任就是开放，"我们现在必须分享以前不必分享的信息"。某总裁讲述了他的一个工程师如何与供应商分享一些制造机密，而在 5 年前，如果工程师这样做，他可能会被解雇。[2]

销售人员必须能够确定，对每位客户而言信任意味着什么，如图 2—1 所示。如果信任意味着保密，销售人员就必须说明他所在公司如何处理敏感信息。如果注重信誉，销售人员就必须证明随着时间的推移所有承诺都将兑现。因此，不管信任对购买者而言意味着什么，销售人员都得通过提问，确定对某个特定购买者而言建立关系所需信任的特征是什么。

在本单元中，我们将首先讨论信任在销售中的含义，接着探讨信任对销售人员的重要性，然后讨论如何获得信任及销售人员能运用哪些知识来建立买卖双方之间的信任，最后评价道德在销售人员获得客户信任过程中的重要性。

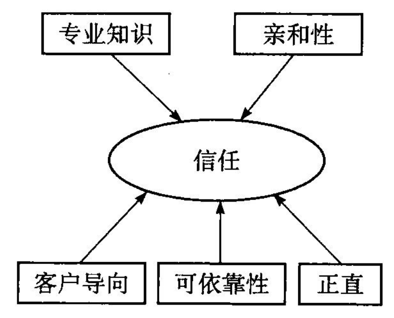


图 2—1　建立信任的要素

说明：信任对不同的人含义不同。信任能够通过使用上面这些词来加以解释。销售人员的职责就是通过提问，确定对某个客户而言在建立关系过程中最为关键的信任属性是什么。

什么是信任

"信任的实质是让组织的采购人员相信，在他需要依赖销售人员的诚实和可靠的情况下，他能相信销售人员所承诺的一切。"[3]销售人员与任何一位客户建立长期关系的关键在于他们之间培养起来的信任基础。[4]

因此，销售人员要想树立可靠的形象，首先必须建立信誉。任何一个行业中，销售人员要想长期获得成功一般要依靠推荐，而信任在其中扮演很重要的角色。显然，客户要找他们所信任的销售人员。可问题在于，在某个行业的某种情况之下，他们可能有过不愉快的经历，使他们降低了寻找一个值得信任的合作伙伴的期望。"道德困境"讲述了销售人员为何容易失去客户的信任，即使只是源于无辜的误会。顾问式销售人员则能利用其独特的角色，培养看重信任的客户对他的信任。客户需要寻找值得信任的合作伙伴，但要他们相信大部分销售人员显然很难。这对顾问式销售人员来说就是一个机会。

? 道德困境

贾斯敏·亚历山大（Jasmine Alexander）是某大型复印机公司的客户经理，经常拜访当地大学的采购部门。她认为采购人员汤姆·史密斯（Tom Smith）是一位易于沟通的人，但她不能肯定他是否把她的资料给了复印中心。她问了很多次，她能不能直接拜访复印中心，但得到的答案都是否定的。

在几周后的一次聚会上，她遇到了复印中心的负责人特里·沃尔夫（Terry Wolf），他们谈论起各自的工作。沃尔夫还邀请亚历山大参观访问复印中心，她欣然接受。几天后，亚历山大收到史密斯给她的一条信息，让她不要拜访学校。亚历山大哪里做错了？你将如何处理这种情况？

这里所说的"信任"，超出了一般以交易为导向的信任的内涵。例如，产品能按时送达吗？所需产品有现货吗？能准时装运吗？是否以双方同意的价格提供票据？出现问题时，能找到销售人员吗？这些只是客户在交易最初阶段所关心的问题。在关系型销售中，鉴于买卖双方关系的亲密性和长期性，双方的信任建立在更广泛的

一系列因素之上。关系的亲密性使双方能分享信息，但如果任何一方泄露信息或利用信息对抗另一方，这种亲密关系就会被破坏。

信任解决了以下问题：

1. 你知道你在说什么吗？——能力，专业技术
2. 你推荐给我的是最好的吗？——客户导向
3. 你诚实吗？——诚实，公正
4. 你或你所在公司能履行承诺吗？——可靠
5. 你对我与你分享的信息能保密吗？——客户导向，可靠

"信任"是客户与供应商之间关系不可或缺的一部分，它能为双方带来长期收益。[5]

信任为何重要

在当今竞争越来越激烈的市场中，客户发现他们在挑选产品和供应商时经常面临很多选择。实际上，在买方市场情况下，注重完成交易的传统销售方式不仅效率低下，而且常给更高层次的长期营销带来负面影响。在新型竞争环境中，客户需要针对其问题的独特的解决方案——基于其特殊的问题和需求量身定做的解决方案。另外，传统销售中输/赢对立的特征已不复存在，取而代之的是买卖双方的长期关系，这正成为人们达成交易的首选。一方面，客户发现与更少的供应商做更多的买卖会更有效率；另一方面，销售人员发现，不断获得合适的客户的业务会更有效率。

这种向关系型销售的转变，既改变了销售人员的角色，也改变了他们在扮演这些角色时所采用的技巧和销售程序。现在，更现代化的销售程序被纳入关系营销中，它强调在互信互利的基础上建立和培养买卖双方的长期关系。MEI公司的吉姆·迈克罗斯在开篇短文中指出，如果销售人员想获得潜在客户的业务，首先需要通过5～10次甚至更多的销售访问获得所需的客户信任。在关系型销售中，解决问题的努力所能起到的作用有赖于双方有准备、有目的的合作。买卖双方共同努力，使双方能在加深对客户需求及供应商能力了解的基础上，制定独特的解决方案，从而获利。这种一体化的、双赢的、合作的协商需要提高沟通和人际交往技能，以利于培养、维持买卖双方之间的互信，使有关各方作为解决问题的战略联盟者能充分分享信息，共同努力。

关系型销售中固有的技巧和活动可依据目的分为以下几类：（1）关系的建立（第5、6单元）；（2）关系的发展（第7、8单元）；（3）关系的加强（第9、10单元）。由于构成销售过程的活动改变了，所以销售过程每个阶段所付出的销售努力的重要性和程度也将随之改变。

如何获得信任

信任对建立任何一种关系都非常重要。有若干因素能帮助销售人员获得客户信任，如专业技术、可靠、公正、客户导向和亲和性。下面简要讨论各个因素的重



要性。

专业技术

年轻的销售人员往往缺乏经验。大部分新入职的大学毕业生还未掌握能使他们迅速成功的专业技术，在向产业用户推销产品时尤为如此。大公司通常投入数十亿美元培训新员工，希望他们能尽快掌握**专业技术**（expertise）。绝大部分销售培训项目主要涵盖公司的产品和项目、行业、竞争情况及总体市场情况。年轻的销售人员可以向经验丰富的销售人员学习如何获取成功。他们还要向客户证明，他们努力为客户提供最好的服务。例如，葛兰素史克公司的梅西·拉斯特（Missy Rust）投入了很多时间与麻醉师讨论一款新产品——神经肌肉阻断剂（neuromuscular blocker）。几天后，这位麻醉师在凌晨1点打电话给她探讨一位病人的情况。麻醉师认为这款产品适用于该病人，但不确定用药剂量，需要拉斯特的专业建议。拉斯特立刻驱车赶往医院，花了4个多小时待在手术室里观察手术，并回答医生提出的与该新药相关的问题。[6]

另一个值得思考的问题是，近来许多组织的规模都缩小了，采购部门也不例外，不管是人员还是支持性资源都减少了。结果，客户需要利用更少的资源干更多的活，所以他们急需有专业技能的销售人员，帮助洞察公司的运作、财务状况、行业趋势或策略，以有效地确认经营过程中出现的削减成本和增加收益的机会。当然，对那些技术型的、注意细节的或并不十分了解某个领域的客户而言，销售人员的专业技术更为重要。

销售人员应努力帮助客户实现目标。例如，个人或企业家能够上网炒股，但如果他们认为他人（如理财规划师、证券公司）的知识更丰富，拥有更多的专业技术，他们就会雇用他。

当今的客户会对任何有助于他们实现收入增长目标、盈利目标、财务或战略目标的努力都报以积极的态度。因此，“专业技术”在客户评价销售人员信誉的过程中发挥着非常重要的作用。对很多客户特别是那些承担着经济或财务责任的客户而言（如首席财务官、财务主管、业主管理者），销售代表能为企业财务目标作出贡献的能力将极大影响他们对销售人员信誉的评价。假设销售人员的主要策略是吸引经济型购买者，那么他们就需要好好思考。销售人员要努力使客户相信他们：（1）积极地投入到影响客户财务目标实现的任务当中；（2）能够提供援助、建议和意见，提高客户实现目标的能力。[7]当然，这说起来容易做起来难，因为销售人员通常并不了解客户的长期财务目标。[8]

如今，客户希望获得建议和解决方案，而不希望销售人员仅给他们几个选项。销售人员必须做好准备增加客户价值，帮助客户实现目标。

客户不断问自己：销售人员有没有能力、知识和资源满足他的潜在客户的期望？不仅仅是销售人员，甚至整个销售组织都在为客户提供支持。销售人员精通产品及其应用吗？在一次销售访问中，某客户向销售人员打听公司在广告中宣传的某款新产品。销售人员回答说，该产品是他参加培训前上市的。这不禁令客户对销售人员的能力产生怀疑，客户还会因此对公司给销售人员的培训产生质疑。

专业技巧还与销售人员用以兑现承诺和满足客户期望的技巧、知识、时间和资源相关。销售人员必须使小客户相信，他们能和大客户一样得到相同的待遇和资源。

销售人员必须显得比客户懂得更多，不仅限于所推销的产品和服务，而且要对客户财务和经营管理的各个层面（如产品、项目、竞争对手、客户、供应商）都很在行。他们必须表现出各方面的技巧，包括发现问题、解决问题、设计方案和系统开发、财务管理或制定计划。这些技巧还要与客户的技巧互补，让客户了解如何在行业中做到最好。最后，销售人员不能只是当一名专家，他还需要将能力转化为可以看到的结果和对客户的**贡献**（contributions）。

可靠

可靠主要集中在销售人员行为的可预见性上。客户经常说："我可以时常依赖她。她通常说到做到。"销售人员必须记住他们对客户或潜在客户所做的承诺。一旦销售人员作出承诺，客户就希望承诺能够兑现。客户不会打电话提醒销售人员曾作出的承诺。销售人员应在所有销售访问中做记录，以便日后回顾。人们如果把事情记下来，那么就很难将它遗忘。销售人员应努力树立行为可靠的形象。换句话说，销售人员不应承诺他无法做到的事。销售人员必须证实其处理机密信息的能力。买卖双方相互依靠，严守秘密，保守机密信息。"道德困境"表明了信任的重要性及保密问题。

? 道德困境

杰西·鲍威尔（Jesse Powell）是田纳西州纳什维尔的一家大型餐馆供应公司的销售代理，他认识许多特许餐馆的店主。其中一位店主汤姆·斯坦福德（Tom Stafford）告诉鲍威尔，他想在Grand Ole Opry旅馆旁边购买一些地，建一个新的餐馆。那天晚上，鲍威尔待在镇上的那个旅馆里，并对接待员提到了他们即将有一个新的餐馆邻居。

当时，接待员的叔叔在本地区拥有许多家与之竞争的餐馆，因此对这条消息非常感兴趣。一两天内，斯坦福德想买的那块地就被卖出去了。他知道自己只告诉了鲍威尔，而且这次事件也能够追溯到鲍威尔身上。斯坦福特要求鲍威尔以后不要再拜访他了。鲍威尔触犯了信任的哪些禁忌？鲍威尔对斯坦福特决定终止他们之间的关系会感到吃惊吗？

公正

公正与言语的诚信相关。某销售经理被人无意中听到他告诉销售人员："无论如何都要获得订单。"一个销售人员回答道："您是在告诉我们，如果有助于获得订单，我们可以做虚假宣传吗？"经理回答："当然！"而一个值得信任的销售人员明白，如果"不惜任何代价都要获得订单"，将破坏买卖双方之间的关系。

销售人员并非只靠语言获得客户的支持。他们还有其他销售辅助工具，如证明、援引第三方的话、贸易刊物和消费者报告。销售人员必须小心谨慎，确保证据可信。只需一个误导（即使是微小的）就会使他所有的信誉丧失殆尽。



客户导向

客户导向（customer orientation）意味着销售人员要对客户利益与自身利益同等视之。客户导向的一个重要因素是销售人员必须努力满足客户的长期需求，而不是实现自己的短期目标。

客户导向的销售人员为客户提供公正客观、有条有理的销售展示，其中包括对所推荐产品正面和负面的评价。医药行业的企业在理解这条原则方面做得很好，许多公司要求销售人员在介绍产品的一种功效时至少也要说出一种副作用。这样做不仅是出于法律上的考虑，还是为了向医生证明其专业水平值得客户信任。传统的销售人员通常会省略产品消极的一面，这使一些客户感到厌烦。销售人员如果以客户为导向，就应该提出清晰的利益声明，而不是用过多的信息压制客户。

实际上，客户导向的销售人员扮演了顾问的角色。也就是说，他们要提供建议而不只是"推销"产品。销售人员不要为了实现短期目标而将客户不需要的产品销售给他们，这点很重要。先灵葆雅制药公司（Shering-Plough Pharmaceutical Company）的金·达文波特（Kim Davenport）（见"21 世纪的专业化销售：与你的客户保持同步"）说道："客户导向十分重要。任何关系发展的终极目标都是将个人关系转化为商业关系。"[9]

21 世纪的专业化销售

与你的客户保持同步

先灵葆雅制药公司的区域经理金·达文波特讲述了他与客户建立关系的做法。最重要的是，销售代表必须能建立关系、管理关系，并将关系转化为长期的合作伙伴。销售人员访问内科医师及其下属，其最终目标不仅是建立长期关系，更是为了提高对每位客户的销售。

我告诉我的销售代表们，如果你对与内科医生建立关系感到不自在的话，你如何与接待员、业务经理、护士、护理医师及医院其他人员建立关系呢？了解不同的人在办公室的不同作用是有诀窍的。其中任何一个人对我们踏入这个公司获得新业务都同等重要。这需要诀窍，试着去了解许多不同的人物，这些人在公司的不同部门里工作。这些人中的任何一位对我们参与其业务并获得新业务都非常重要。

销售人员必须真诚地关心合作伙伴。当客户有需求时，他们必须愿意"拉他一把"。某公司因发生火灾而无处储存货物，销售人员就天天送货，直到仓库重新建成。这给客户留下了深刻印象。他们知道，一旦他们需要任何帮助，销售人员就会跑来帮助他们。

销售人员必须牢记，他们代表了客户的利益。尽管大多数销售人员能很快声明他们绝对忠实于客户的利益，但当客户提到定价、生产的灵活性及设计变动等问题时，一些销售人员就收回承诺，或缺乏必要的技巧为客户利益提供支持。

销售人员为了获取影响力并与客户建立合作伙伴关系，必须使客户感受到他们愿意且能够代表客户的利益。表 2—1 列出了销售人员为获得购买者的信任和信心需

要回答的一些问题。

表 2—1　　为赢得客户信任，销售人员必须给予满意回答的问题

专业技术：销售人员知道他们需要了解的情况吗？销售人员和他的公司是否有能力及资源来完成这项工作？
可靠：我能依赖销售人员吗？他们信守承诺吗？
公正：销售人员所说的是实情吗？销售人员的销售展示公正且不偏不倚吗？
客户导向：销售人员真的重视合作伙伴关系吗？销售人员会帮助客户吗（例如，出现订单有误、未按时送货等情况）？
亲和性：客户愿意与销售人员交易吗？客户愿意与销售人员所在公司交易吗？

亲和性/好感度

客户通常喜欢与熟识的、欣赏的、经常保持联系的销售代表打交道。Hoechst Marion Roussel 制药公司的道格・林格（Doug Lingo）说过，他最好的朋友就是医生。他陪他们一起去印第安纳大学观看印第安纳步行者队的篮球比赛；他还和医生及其家人一起去露营，他甚至和某医生全家一起去度假。他接着说：亲和性对销售人员取得成功至关重要。[10]

在“客户经济”时代，一些销售人员过于急躁，低估了与客户建立友好关系的重要性。事实上，当今客户不再像 10 年或 15 年前一样会在销售访问中谈论私人问题。现在的销售人员必须在与客户建立友好关系时，充分发挥创造性和聪明才智。制药业的销售人员与医生办公室的全体人员共进午餐是很常见的事。参与这类午餐的人数一般为 20～40 人。这样，销售人员就有时间在午餐中向医生介绍他的产品。

销售人员必须清楚客户通常很忙，其中有些人很难挤出时间应对工作之外的事。但销售人员要记住一点，即客户也是人，也很看重亲和性，只不过有些人看得重些，有些人看得轻些。

亲和性（compatibility）和**好感度**（likability）对销售人员与关键的把关者（例如，接待员和秘书）建立关系非常重要。销售人员给人的第一印象很重要。而且，销售人员寻找与这些人的共同点的能力有助于他们在买方组织内建立急需的同盟。好感度被认为是很难控制的情感因素，对建立买卖双方关系很有影响力。

如果销售人员能很好地将建立信任所需的其他特征表现出来，那么，亲和性就可用于巩固他们所获得的信任。客户不一定信任他们所喜欢的每个人，但很难让他们信任他们不喜欢的人。

有助于建立信任和关系的知识基础

销售人员懂得越多就越容易赢得客户的信任。客户对销售人员及其所提供的知识有一定的期望。如图 2—2 所示，销售人员可从几个渠道获得知识，其中大部分知识是销售人员从销售培训及在职培训中获得的。

销售培训通常着眼于行业知识和有关公司历史、公司政策、产品、促销、价格、客户所在市场的知识和**竞争对手的知识**（competitor knowledge），以及基本的销售

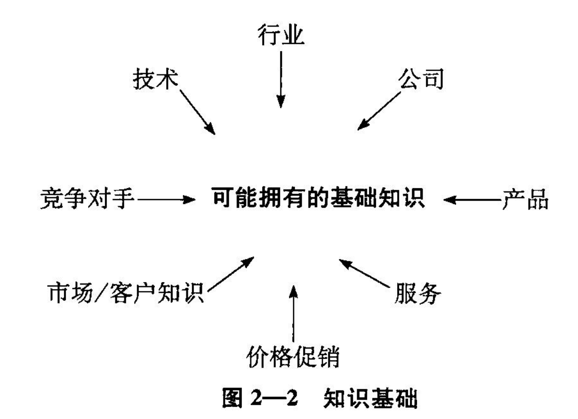
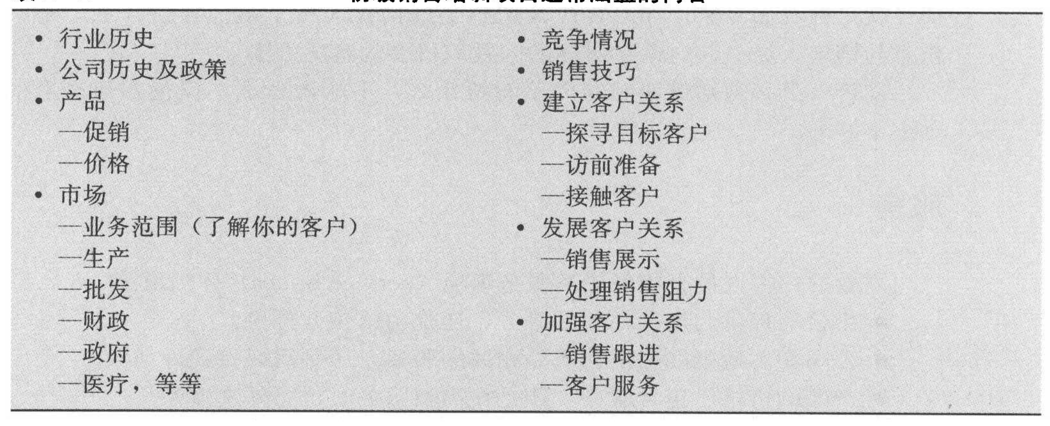


图 2—2　知识基础

说明：销售人员懂得越多就越容易赢得客户的信任。销售人员主要从销售培训及在职培训中获取相关知识。

技巧。表 2—2 总结了初级销售培训项目通常涵盖的内容。

表 2—2　初级销售培训项目通常涵盖的内容



• 行业历史	• 竞争情况
• 公司历史及政策	• 销售技巧
• 产品	• 建立客户关系
—促销	—探寻目标客户
—价格	—访前准备
• 市场	—接触客户
—业务范围（了解你的客户）	• 发展客户关系
—生产	—销售展示
—批发	—处理销售阻力
—财政	• 加强客户关系
—政府	—销售跟进
—医疗，等等	—客户服务

行业和公司知识

销售人员可能会被问及关于公司和行业的知识。每个行业和公司都有历史。个人电脑行业只有短短 20 年的历史，传真技术的历史甚至更短，而其他一些行业存在了几百年。许多行业日新月异，例如经历多次兼并重组的医药行业。这就要求销售人员了解所在行业情况，以便让医生了解新公司、新药品和新工艺流程。许多客户没时间了解新情况，只有依靠销售人员帮助他们作出科学的决策。

销售人员应熟悉本公司的业务和政策。客户可能会问这样的问题：你们公司进入市场多久了？公司的员工有多少？公司有本地的、地区的、全国的或国际的客户吗？公司的创始人是谁？公司的总裁是谁？首席执行官是谁？市场份额是多少？该产品的市场份额又是多少？如果销售人员不能回答此类问题，那么他们就无法赢得购买者的信任。

每个公司都制定政策以保证组织内决策的一致性。公司通过政策来控制一些因素，如价格、担保、产品保证书及每周邀请客户吃午餐的费用。销售人员了解公司政策才能避免使客户产生误解。

例如，如果销售人员同意客户在收到货物后 60 天内可以退货，而公司的政策是

30天，那么装运部门可能拒绝接受退货。这样，销售人员不管对销售经理还是对客户都不称职。如果不允许客户退货，愤怒的客户可能再也不会购买该销售人员的产品。

销售人员必须了解公司的政策，其中包括熟悉公司正式的组织结构和关键人物。他们与公司成员之间的团队合作非常重要。这有助于培养团队精神，而且当销售人员需要帮助以满足客户需求时，其他成员也才能积极配合。例如，如果销售部门不能很好地与装运部门合作，他们就很难向客户提供卓越的服务。

产品知识

产品知识（product knowledge）包含有关产品生产的具体信息，销售人员还要了解公司是否已更新生产方法。有关产品知识的问题可能包括：产品使用的是什么材料？采用哪种质量控制流程？设计工程师是谁？

客户通常希望销售人员是该类产品方面的专家。销售人员赢得客户尊敬的最快捷径就是被看做专家。如果客户真切感受到销售人员了解他在讲什么，那么他会更乐意与销售人员一起讨论针对他的问题或机会的解决方案。

销售人员必须知道他们的产品能做什么，不能做什么，仅仅知道产品的特性是远远不够的。

服务

高效的销售人员必须就以下**服务事项**（service issues）作出决策：

- 由公司提供与产品相关的服务，还是由第三方提供？
- 公司在本地就能提供和产品相关的服务，还是需要寄到外地？
- 产品的价格已包含服务，还是在需要服务时得另外交费？
- 服务协议包括什么？装运？劳务？或者这些都没有？
- 维修服务需要多少天？几天？一周内？在产品修好前是否会提供替代品？
- 在何种情况下不能提供服务？5年后？水灾？火灾？

客户需要销售人员对这些问题给出令人满意的答复，而一位优秀的销售人员必须保证他们的回答合情合理。

位于印第安纳州曼希市的安大略系统公司（Ontario Systems）的达雷尔·贝蒂（Darrell Beaty）会花时间与每位潜在客户讨论服务问题。[11]该公司销售收费软件（例如，应收款项软件），需要现场工程师提供支持。安大略系统公司有800个支持小组，每周7天、每天24小时为客户提供服务。对贝蒂而言，这点为何很重要呢？他的一个主要竞争对手也有800个支持小组，但他们仅在周一到周五、每天早上8点到下午5点提供服务。贝蒂知道他拥有服务优势。能够提供更优质服务的销售人员在取得新业务、抢走竞争对手业务方面具有优势。销售人员服务的使命是为客户创造价值，他们必须了解客户关注哪些方面的服务。

例如，运输、安装、培训、实地维修及投资都是销售人员需要准备谈论的话题。然而，客户可能只关注存货，因为他们的现有供应商经常缺货。

表2—3回顾了销售人员在展示其服务优越性时可能涉及的某些方面。另外，我们还可根据特殊的客户需求添加其他一些服务。

表 2—3 **服务优越性**

方面	潜在优势
1. 送货	我们公司能够保证送货速度吗？可以更频繁地送货吗？
2. 库存	我们无论何时都能满足客户的要求吗？
3. 培训	我们提供培训吗？培训地点在我们这里，还是在客户那里？
4. 现场维修	我们需要到现场修理产品吗？客户必须把他们的设备送过来维修吗？
5. 信用及财务因素	我们同意赊购吗？我们需要帮助客户解决财务问题吗？
6. 安装	我们要派小组到客户那里安装产品吗？
7. 产品保证	我们为产品提供什么样的保证？多久？涵盖了什么内容？
8. 其他	我们是否提供了竞争对手的产品所不具备的独特服务？

促销和价格

促销（promotion）和有关**价格的知识**（price knowledge）是销售人员必须掌握的。销售人员运用它们的能力通常决定了消息灵通的客户是准备购买还是不愿购买。美国好时食品公司（Hershey Foods）在万圣节、圣诞节和复活节期间，运用大量促销支持其零售商的销售活动。销售人员必须能够清楚地解释促销计划，这样客户才能在促销期间确定合适的订货量。打算投入多少资金？是全国性计划吗？是合作计划吗？客户的成本是多少？如果这些问题得到恰当的回答，客户就能轻松一些，并准备购买。

如果销售人员不能合理地解释公司的定价，就会使客户犹豫不决。掌握价格政策知识很重要，因为销售人员通常负责产品报价和提供折扣。销售人员是公司的代表，所以，公司不得不依法履行销售人员报出的产品价格。

销售人员需要完全了解公司的价格政策。公司规定按某个价格销售产品，抑或销售人员能与客户协商价格？销售人员能否为公司这几年来一直在努力争取的潜在客户提供额外折扣？公司允许销售人员提供折扣价吗？

市场和客户知识

充分了解**市场**（market）和**客户知识**（customer knowledge）是当今销售人员取得成功的关键。由于企业规模的限制，一些公司派销售人员拜访所有客户，而大型企业一般将客户划分为不同的细分市场。电脑制造商可能会根据市场情况细分客户（如销售人员将电脑销售给特定行业的客户）。例如，销售人员只将产品销售给制造商、批发商、金融机构、政府、教育机构及医药企业。这使销售人员成为某个行业的专家。销售人员要有效地开展工作，就必须了解客户需要什么，客户寻求什么利益，以及销售人员推销的产品如何满足客户的特殊需求。客户只对那些与其特定需求紧密相关的知识感兴趣。销售人员对某个行业有所了解，就能重点关注该特定市场的需求。如果销售人员必须了解整个市场如何使用他们的产品，就不如先成为某个细分市场的专家，这样达到目标会更快。

销售人员需要不断从多种不同的渠道收集与客户相关的信息。销售人员可通过贸易协会、信用调查机构、贸易杂志、贸易指南、报纸和互联网获得有价值的资源。

美国电话电报公司（AT&T）的免费网上目录服务里收录了个人、商业和网站的目录。通过网络初步调查某家公司，销售人员就能了解该公司的产品、所服务的市场等。销售人员必须学会有效地利用时间收集信息。正如安大略系统公司的会计经理乔恩·杨（Jon Young）（见“21世纪的专业化销售：说到做到！”）所说：“我必须知道我讲的是什么——更重要的是，我的客户和潜在客户必须相信我所讲的话。”

21世纪的专业化销售

说到做到！

安大略系统公司的全国客户部经理乔恩·杨（Jon Young）谈到了有关客户为何购买他们产品的问题。

到现在，我从事销售工作已有25年，我了解我的客户想要什么。他们希望我说到做到！我学会了仔细斟酌我的措辞。如果你只为了与客户签约，当客户提出要求时，你很容易就会答应。当我们必须履行承诺而我们又做不到时，麻烦就来了。然后，我的公司和我看上去就很差劲。它让我们付出的代价是订单付诸东流，以及至少需要很长一段时间来改变别人对我们的憎恶之情。

我的做法建立在信任和专业技能的基础上。我必须知道我讲的是什么——更重要的是，我的客户和潜在客户必须相信我所讲的话。有时候，与其承诺得过多而实现得过少，还不如将业务拱手让给竞争对手。当你干得很好时，客户和潜在客户会告诉他们的朋友。当你把事情弄得一团糟且不信守承诺时，他们也会告诉他们的朋友。正如我前面所说的，我仔细斟酌我的措辞。我希望能够在时间允许的范围内履行我所有的承诺，客户希望那些承诺都能实现。我按照信守承诺这条黄金法则办事，长期以来，它给我带来了巨大的利益。

竞争对手知识

销售人员可能会被问及他们的产品如何与竞争对手的产品竞争。客户可能会问：“在我们这个市场中，你的竞争对手是谁?”“与行业中的其他公司相比，你们的价格如何?”“与你们所处行业的标准相比，你们产品的质量如何?”这些都是每个销售人员必须准备回答的重要问题。销售人员必须了解竞争对手的优势和劣势，以便在进行产品对比分析时更清楚地把握自身产品的定位。一位优秀的销售人员必须根据他的销售对象调整销售策略。

销售人员必须能在销售展示中为客户提供完整的、与竞争对手产品相比照的产品信息。将产品与竞争对手的产品对比对客户作出购买决策非常关键，特别是当你的产品提供的特色和利益优于竞争对手时。

销售人员应能将自己的产品与竞争对手的产品区分开来。客户的最后一个问题通常是：“为什么我要用你的产品来替代我现在用的产品呢?”销售人员必须运用有关竞争性知识来回答这个问题。竞争对手产品的优势和劣势是什么？哪些劣势使竞争对手易受攻击？一旦销售人员确定了竞争对手产品的局限性，他就能展示出自己的产品的优越性。销售人员必须能够回答下列问题，“你的产品与竞争对手的产品区

别在哪里?”“你的产品如何胜过竞争对手的产品?”销售人员必须能够确定其产品独特的竞争优势。

技术知识

销售人员必须利用技术增强自身优势。20年前，销售人员每到一个城市就必须了解哪里有公用电话。由于销售人员在室外无法与潜在客户取得联系，有时会错失许多机会。现在，销售人员拥有各种通信工具，包括手机、传真、互联网、寻呼机、语音留言和电子邮件。销售人员应使用客户或潜在客户喜欢的联系方式。有些客户经常使用电子邮件，希望通过电子邮件而非电话联系。有些客户喜欢传真订单，而不愿与销售人员面谈。优秀的销售人员必须了解客户的偏好，并采取相应行动。这些通信手段都有可能成为销售人员与客户之间的桥梁或障碍。销售人员应运用恰当的技术，构建与所有潜在客户及客户之间的桥梁（见表2—4）。如果销售人员的名片上有一个寻呼号码，那么当有人呼他时，他必须在合适的时间内回电话。同样，如果销售人员将传真号码告知了潜在客户，他就必须整天开着传真机。

表2—4　　**运用技术构建通往客户的桥梁**

技术	关系桥梁
互联网	在网上刊登价格更新信息，方便客户浏览 客户和潜在客户能获得新产品信息
电子邮件	保证买卖双方能一天24小时取得联系 大众传媒能将信息传递给所有客户和潜在客户
寻呼机	客户会在发生紧急事件时用传呼机及时与销售人员联系
传真	一天24小时都能传输非电子文档 根据需求传真文件
手机	销售人员与客户直接联系
语音留言	销售人员和客户可互留消息，节省时间和精力

可能最受追捧的技术手段就是语音留言。许多公司希望利用这种联系方式减轻秘书的负担，更方便地为销售人员留信息。问题是，当客户希望与销售人员交谈时却只能听到录音。有时候，语音留言满了就不能再留信息。人们还可以在来电显示中利用语音留言。但一些客户和销售人员抱怨说，如果对方拒绝回电话，就没办法与对方联系。

技术既可能是销售人员的朋友，也可能是他的敌人。如果运用得当，技术将成为销售人员与客户之间的桥梁，使双方关系得到进一步发展。如果运用不当，销售人员就会发现他与客户的关系疏远了，并将一种潜在资源变成了客户不与销售人员交易的理由。

销售道德

道德（ethics）涉及个人及个人所在组织判断行为对与错的标准。个人道德及行为规范是人们在某种情况下判断对与错的基础。职业道德标准是建立在社会标准之

上的，大部分行业都制定了行为准则，这些行为准则与社会标准一致。行业组织所制定的行为准则使这些职业赢得公众的尊敬。为此，美国营销协会（AMA）采用了一整套道德标准，如表2—5所示。[12]

表2—5　　美国营销协会道德准则

道德准则

美国营销协会的成员承诺遵守职业道德准则。经协商后各成员达成共识，认为这一准则应包含以下方面内容。

市场销售人员的责任

市场销售人员必须对他们的行为造成的后果负责，同时尽力确保他们的决定、建议及行动能识别相关群体如顾客、组织和社会，为其提供服务，并满足其需求。

市场销售人员必须遵从以下职业操守：

1. 职业道德的基本准则：不能故意伤害他人。
2. 遵守相关的法律法规。
3. 正确介绍自己所接受的教育、培训和经验。
4. 支持、遵守并宣传道德准则。

诚实与公正

市场销售人员应通过以下行为拥护并发扬营销职业的正直、荣誉和尊严。

1. 诚实地服务于所有消费者、客户、员工、供应商、分销商及大众。
2. 在未事先通知所有相关人员的情况下，不得有意卷入利益冲突。
3. 制定合理的支出费用表，包括日常费用、符合惯例的费用和/或对市场交易的合法赔偿。

市场交易过程中参与人员应有的权利和义务

市场交易过程中，参与者应该：

1. 保证所提供产品和服务的安全，并能实现预期的用途。
2. 所提供产品和服务的信息不具欺骗性。
3. 所有企图推卸责任的人应处以罚款或其他形式的惩罚。
4. 制定适当的内部措施，公平地处置和/或纠正购买过程中出现的不公平。

销售人员必须承担上述责任，但需要他们承担的责任不仅限于此，还应该包括下述内容。

产品开发与管理方面

- 公开与产品或服务使用相关的潜在危险
- 说明替换哪些产品组件可能会大大改变产品或对客户购买决策造成极大影响
- 指明需要额外收费的产品特点

促销方面

- 避免采用错误的或误导性的广告
- 拒绝采用高压控制或会产生误导的销售技术
- 避免采用欺骗性的或操纵性的促销方法

分销方面

- 不为谋取私利而操控产品的供应
- 不对营销渠道采用高压政策
- 不要对分销商买卖产品的选择施加不适当的干涉

价格方面

- 不参与定价
- 不能提出掠夺性要价
- 公开任何一项采购所涉及的所有价格

续前表

市场调研方面

- 禁止以市场调研为名推销产品或筹措资金
- 避免虚假宣传和遗漏相关调查数据以保持调研的诚信
- 公平对待外部的客户和供应商。

组织关系

市场销售人员应认识到，他们的行为会对组织关系中的其他人产生影响。他们不应在与他人交往中要求、鼓励甚至强制施行不道德行为，这些人包括员工、供应商或客户等。

1. 当与他人相处涉及内部信息时，要采用保密或匿名机制。
2. 及时履行合同及双方协议中的义务与责任。
3. 未购买或者未经原创者同意时，避免将他人作品全部或部分占为己有，或从中获利。
4. 避免操控有利条件，剥夺或损害组织其他成员的利益以获取个人利益。

AMA 的任何成员如被发现违反该道德准则中的任意一款，该组织都将暂停或取消其会员资格。

销售人员经常碰到一些道德问题。如某销售经理鼓励销售人员节省开支却不加薪；销售人员将客户不需要的产品或服务卖给客户；销售人员过度夸大产品利益以达成交易。我们还能举出很多这样的例子。

销售专业化需要诚实的、以客户为导向的行为。客户越来越不能忍受不专业、不道德的行为。销售道德与信任紧密联系在一起。欺骗、违法及非客户导向行为，销售人员只要有过一次，客户就会失去对他的信任。研究证明以下销售行为都是不道德的（见表 2—6）。[13]

表 2—6　　哪些销售行为是不道德的

根据对 327 位客户的调查，销售人员如果采用了以下做法，都是不道德的：

1. 只关心自身利益，不关心客户利益。
2. 自己做错了却将责任推给他人。
3. 利用他人的贫穷或没有受过教育。
4. 接受了某客户的好处，于是销售人员感到有必要使政策向该客户倾斜。
5. 推销给客户并不需要的产品或服务。
6. 不懂装懂。
7. 在电话销售时假装市场调研人员。
8. 销售危险或者有害的产品。
9. 隐瞒信息。
10. 夸大产品功效。
11. 为达成交易，在产品有效性方面撒谎。
12. 针对竞争对手的谎言。
13. 伪造产品鉴定书。

销售人员的形象

国际营销和市场执行委员会（Sales and Marketing Executives international，SMEI）十分关注销售人员的形象，并制定了一套道德准则，作为专业化行为最基本

的要求。SMEI还颁布了一个20～30小时的认证程序，号召销售人员不管在何领域从事销售工作，不管在销售过程中建立何种关系，都须支持并遵守此项职业行为的最高标准。表2—7[14]列出了SMEI制定的道德准则，要求销售人员遵守这些标准。

表2—7　SMEI认证的专业销售人员道德准则

经国际营销和市场执行委员会（SMEI）认证的专业销售人员（SCPS）道德准则是一套对专业行为提出最低要求的道德准则。获得SCPS资格的销售人员，不应仅仅将其作为准则遵守，还应在此基础上进一步提升。

作为一名SMEI认证的专业销售人员（SCPS），在销售的任何方面及在销售过程所形成的所有关系中，应该支持和遵守最高水平的职业操守。为实现这一目标，SMEI认证的专业销售人员保证和承诺遵守该准则下的所有标准。

作为一名SMEI认证的专业销售人员，我向以下个人和当事人保证：

1. 对客户，我将：
   在我与所有客户和潜在客户的相处中，做到诚实和正直。准确地介绍我的产品和服务，以便客户或潜在客户在互利互惠的基础上作出决策。及时了解并不断补充我对产品、服务及行业的知识，这也是更好地服务于信任我的客户的必要条件。

2. 对公司和我所代表的其他当事人，我将：
   使用他们提供给我的资源，我只可以将这些资源用于合法目的。
   尊重并保护公司委托给我的财产和机密信息。
   绝不参与危害公司利益或与公司利益冲突的任何活动。避免做出可能违法或不道德的行为。为了符合这一标准的要求，我将不参与任何非法的或不道德的活动。

3. 对竞争对手，即在市场上与之竞争的组织或个体，我将：
   只通过合法和符合道德的手段获取竞争对手的信息。
   描绘竞争对手及其产品和服务时，要诚实可信，还要基于能证实或已证实的准确信息。

4. 对社区和我所在的社会，我将：
   从事的商业活动及销售实践对我与社区的关系有积极贡献，这个社区是我和我的公司所在社区。
   支持那些维护和保护环境及公众利益的公共政策目标。
   参与社区活动及协会，促进社区和社会变得更美好。

我承诺遵守整套准则的内容和精神。销售人员的整体声誉取决于我和其他销售人员的行为。我遵守这些准则将帮助维护销售人员的声誉及正直的形象，因此是我们作为专业销售人员必须努力做到的。

我明白，倘若未能按照以上标准和原则行事，将会失去SCPS成员所享有的权利。

签名
日期

专业的销售人员应该受到人们的尊敬。一般来说，从未接触过专业销售人员的客户头脑中可能存在负面的传统销售人员的形象——过度的热心、诡诈、不值得信任。这些传统的形象来自哪里？一些销售人员的推销方法不够专业，这导致了人们对销售人员普遍存在的负面看法。过去，电视节目、电影甚至是百老汇都把销售人员塑造成反面形象。在20世纪六七十年代，大众出版物也把销售人员描绘成反面形象。一项关于大众出版物如何描述销售人员的研究表明，销售人员通常与欺骗、违法以及非客户导向行为联系在一起。[15]下面讨论三种较为常见的不道德行为，即欺骗、违法和非客户导向。

欺骗

一些销售人员不讲道德，有的甚至是说谎高手，所以客户通常对销售人员感到厌烦。这是一件很令人遗憾的事，因为所有销售人员（好的和坏的）都将为此付出代价。不幸的是，许多销售人员仍以销售配额压力为由为欺骗行为辩解。销售人员要么忽视建立信任的方法，说服客户购买或推动客户购买进程，要么接受由于不能完成配额任务而受到销售经理的惩罚。销售人员不懂装懂地回答顾客问题，夸大产品功效，甚至拒绝提供信息以掩盖真相。但当真相大白时，销售人员今后与客户的交易就会陷入困境。

违法

对一些销售组织而言，滥用公司财产已经是一个长期存在的问题。公车私用、虚报费用、销售样品以获取收入，这些都是滥用公司财产的典型例子。许多侵害公司财产的行为也触犯了美国税法，可能被处以监禁或高额罚金。

贿赂也是一种销售人员触犯法律的行为。竞争对手可能会行贿，这会促使销售人员所在公司也行贿。很难让销售人员眼睁睁地看着潜在客户流失到竞争对手那里。如果销售人员行贿，那么他们将受到惩罚。涉及行贿的公司可能发现它们也将面临起诉和处罚。洛克威尔国际公司（Rockwell International）和洛克希德公司（Lockheed）向国外客户支付非法报酬，因此蒙受公司名誉受损的羞耻，并被处以罚金。

与销售人员相关的另一个法律问题是产品责任。在三种情况下，销售人员将使公司承担产品责任：**明确保证**（express warranty）、**虚假宣传**（misrepresentation）和**疏忽**（negligence）。销售人员通过为产品提供担保或保证使销售组织负有责任，即使是他们不愿意做的承诺。买卖双方确认完事实或承诺、产品描述或是销售人员所使用的样品或模型后，就形成了明确保证，这通常是交易基础的一部分。

交易基础（basis of the bargain）指客户依据销售人员的陈述作出购买决策。如果销售人员告诉潜在客户机器每小时的产量是50个单位，公司就负有法律责任提供能够达到此标准的机器。销售人员虚假宣传同样也使公司负有产品责任，即使是销售人员提出自认为是正确但事实却是错误的主张。销售人员提供的信息必须准确。法律规定，销售人员在提出声明时必须“相当注意”。如果某销售人员声明某种特定的药品是安全的，却并未适当关注该声明是否准确，销售人员就是犯了疏忽的错误。疏忽是形成卖方产品责任的基础之一。

尽管上述做法在短期内能增加销量，但销售人员同时也在破坏他们与客户及客户公司之间的信任关系。考虑到与销售行为相关的法律约束，销售人员和销售组织在提供销售展示时必须小心谨慎。

非客户导向行为

当今大部分企业强调建立信任及客户导向，遗憾的是，仍然有一部分销售人员和公司只注重短期目标，允许采用过时的销售策略。大部分客户不会从过于热心和强行推销的销售人员那里购买产品。那些说话很快且采取高压式推销的销售人员处境危险。客户经过培训，了解与供应商建立长期关系的重要性。表2—8总结了这些实践。

表 2—8 **不道德行为的一些方面**

欺骗性行为	违法行为
欺骗	欺骗
强卖	骗局
诈骗	滥用公司财物
夸大	
故弄玄虚	
非客户导向行为	
设法销售	
强行销售	
语速太快	
高压政策	

公司如何对待销售道德

许多公司的培训项目中包含道德方面的训练。道德训练应包含下面这样一些主题：如何恰当地赠送礼物，如何使用报销费用，以及如何处理潜在客户的不道德要求。先灵葆雅公司的约翰·赫夫（John Haff）说："就在几年前，我还能用报销费用购买印第安纳步行者比赛的门票，或和医生们出去打高尔夫球。现在就很难这样做了。在销售人员给潜在客户送礼方面存在很多中间地带。现在医药行业规定不许送礼。我必须了解公司和行业的规定。"[16]接受圣诞礼物问题在培训过程中也必须加以说明。许多客户公司不允许其人员接受销售人员的礼物。

另一项重要的培训内容是报销单。销售人员应知道如何填写报销单，以及哪些项目可以报销。一些公司提供旅行费用津贴，另一些公司则没有。如果公司制定了明确的指导方针，销售人员就不容易产生误解。

有时，不道德的行为并非由销售人员，而是由客户引起的。销售人员必须经过培训，学会处理潜在客户提出的不道德要求。客户可能受到来自公司的压力，要求他们不能超出预算，或者要求将交货时间提前；客户可能要求销售人员将他的订单移到订单列表的前面，并答应后续还会有其他订单；一位药剂师向销售人员非法购买样品，等等。基于信任的销售人员为了获得长期成功，必须拒绝某些短期收益。如果某个销售人员不可信任的传言散布开来，他的职业生涯也就结束了。

销售人员必须关注本国和其他国家的法律体系。当今受过良好训练的销售人员没有理由说他不了解自己的行为已触犯了某条法律。当销售人员拿不定主意时，他必须查阅一下国家和地方的所有法律法规。另外，销售人员必须考虑到特殊行业的规则和规定。

销售人员玷污其声誉的机会只有一次。今天的客户通过大众传媒（电话、电子邮件、互联网）很容易将销售人员的不道德行为传播出去。这样，该销售人员的职业生涯也就结束了。表 2—9 列出了一些法律提示。

表 2—9　**法律提示**

针对销售人员：
1. 销售展示使用的数据要真实，而不是一味地称赞产品。
2. 在达成销售之前，要将产品的规格、功效和局限性全部告知客户。
3. 不要越权，因为销售人员的行为与公司紧密相关。
4. 避免与竞争对手讨论下述话题：价格、利润率、折扣、销售条款、投标或投标意图、所服务的销售区域或市场、客户异议或客户关系的终止。
5. 不要以某种产品为诱饵来推销另一种产品。
6. 不要强迫客户购买唯有你所在组织销售的产品。
7. 为在相同环境下购买产品的客户提供相同的价格和支持。
8. 不要以不正当手段影响竞争对手的产品。
9. 没有确凿证据时，不要贬损竞争对手的产品。
10. 避免作出很难或不可能实现的承诺。
针对销售组织：
1. 检查销售展示和声明是否存在法律问题。
2. 让销售人员明白可能存在的法律冲突。
3. 仔细检查公司聘用的每个独立销售代理机构。
4. 对技术型产品和服务，确保销售展示过程完整解释了产品及服务的功能和风险。

小结

1. 讨论基于信任的销售的显著特征。对不同的客户，信任意味着不同的含义。可以用下面的词语来定义信任：开放、可靠、公正、诚实、保密、安全、可信赖及可预见性。销售人员的职责就是确定信任对每位客户而言意味着什么。销售人员必须询问他们的客户以确定客户最关注的信任特征。

2. 说明信任的重要性。在当今竞争越来越激烈的市场中，客户发现他们在挑选产品和供应商时经常面临很多选择。客户要求销售人员提供针对其问题的独特解决方案，该解决方案是基于其特殊需求而量身定做的。这种向关系型销售的转变，既改变了销售人员的角色，也改变了他们在扮演这些角色时采用的技巧和销售过程。现在，更现代化的销售过程被纳入关系营销中，它强调在互信互利的基础上建立和培养买卖双方的长期关系。关系型销售中解决问题所起的作用有赖于双方有准备、有目的的合作。买卖双方共同努力，使双方能在加深对客户需求及供应商能力了解的基础上制定独特的解决方案，从而获利。

3. 讨论如何获得信任。客户会经常问自己，销售人员是否真正在意他们。销售人员可以通过建立信任来回答这个问题。销售人员可以通过展示其专业技术、可靠、公正、客户导向、能力及亲和性获得客户的信任。

4. 解释销售人员如何利用知识获得客户信任并建立关系。销售人员给人留下第一印象的时间很短。如果销售人员能证明自己在客户行业、公司、市场、竞争对手知识等方面的专业性，如果他能为客户带来有价值的经验，那么，客户更有可能乐意听从销售人员的建议。

5. 了解销售道德的重要性。销售人员经常面临道德问题。如下行为都不道德：

某销售经理鼓励他的销售人员节省开支而不加薪；销售人员将客户不需要的产品或服务卖给他们；销售人员过度夸大产品利益以达成交易。我们还能举出很多类似的例子。销售人员如何处理这些情况将在很大程度上决定销售人员的声誉，一个错误的决定有可能毁了销售人员的职业生涯。

6. 讨论三种主要的不道德行为。有三种较为重要的不道德行为：欺骗、违法和非客户导向。

欺骗：销售人员不懂装懂地给出答复，夸大产品功效，拒绝提供信息以掩盖真相。但当真相大白损害客户利益时，销售人员就会使今后与客户的交易陷入困境。

违法：对一些销售组织而言，滥用公司财产是一个长期存在的问题。公车私用、虚报费用、销售样品以获取收入，都是滥用公司财产的典型例子。许多公司查明的侵害公司财产的行为同时也触犯了美国税法，当事人可能被处以监禁或高额罚金。

非客户导向行为：大部分客户不会从过于热心的和强行推销产品的销售人员那里购买产品。那些说话很快且采取高压手段进行推销的销售人员处境危险。

扩展专业化销售知识

1. 对销售人员而言，信任的本质是什么？
2. 信任对不同客户含义不同，销售人员如何确定每个客户眼中信任的含义？
3. 为什么信任对销售人员很重要？
4. 销售人员应如何获得信任？
5. 客户导向对销售人员意味着什么？
6. 根据重要性的不同，你如何排列五种建立信任的因素？
7. 为什么专业技术是建立关系非常重要的因素？
8. 知识基础如何帮助销售人员建立信任和关系？
9. 你认为最重要的知识基础是哪一项？为什么？
10. 有哪三种不道德的行为？请分别加以讨论。

培养专业化的销售技巧

1. 关系型销售的目标是使买卖双方都满意，并能维持和加强双方未来的合作。在过去几年里，越来越多的人认识到对抗的、“非我即你”的关系对买卖双方没有意义。位于弗吉尼亚州里斯堡的施乐培训学校（Xerox's training university）的院长说，过去十年，销售培训的最大变化就是“我们投入更多的时间研究客户所看重的”。

竞争加剧，技术革新，提高生产率的压力剧增。考虑到市场上的这些变化，许多公司在削减供应商的数量。人们比以前更为繁忙，不能在与老式销售相联系的信息误报和装腔作势上浪费时间。简单地说，与客户合作能提高效率。

关系型销售需要一系列不同的技术和态度，这与以交易为导向的销售不同。提

问和倾听变得比诉说更重要。高压的销售方法和耍小聪明以达成交易在关系型销售中行不通。个性很重要，但并不像以有趣、清晰和简洁的方式向客户展示理性的一面那么富有吸引力。

为了建立、发展并加强与客户之间的关系，销售人员必须证明他们是值得信赖的。正如本单元引言中所详细阐明的，研究发现销售人员要建立信任关系至少应具有五方面的特征：

(1) **专业技术**——能满足客户期望的能力、知识及资源。

(2) **可靠**——行为的可预见性。

(3) **公正**——诚实，言而有信。

(4) **客户导向**——将客户利益与自身利益看得同等重要。

(5) **亲和性**——源于各方对其他人感觉到“有某些共同点”。不可否认的是，情感因素在一些买卖关系中具有很强的影响力，尽管它很难控制。

当你与客户接触时，如何改进你建立信任的行为？利用下面的工作表来指导你如何利用每种建立信任的要素。

对行为的想法（建立信任工作表）

(1) 专业技术

____

(2) 可靠

____

(3) 公正

____

(4) 客户导向

____

(5) 亲和性

____

(6) 其他

____

2. 销售专业化要求销售人员采用诚实的、客户导向的方法。客户越来越不能忍受不专业的、不道德的销售行为。评估销售人员采取下述行为的合法性、道德性和专业性。

请在你所选择的答案上画圈。

(1) 只关注自身利益，不关注客户利益。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(2) 推卸自己的过错。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(3) 占贫穷的和没有受过教育的人的便宜。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(4) 销售人员获得客户的好处使其感到有必要作出让步。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(5) 将人们并不需要的产品或服务推销给他们。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(6) 销售人员不懂装懂。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(7) 在电话销售时假装市场调研人员。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(8) 销售危险的或有害的产品。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(9) 掩盖信息。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(10) 夸大产品功效。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(11) 为完成交易，在产品有效性方面撒谎。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(12) 对竞争对手撒谎。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

(13) 伪造产品鉴定书。

合法的/非法的　　道德的/不道德的　　专业的/不专业的

角色扮演

3. **背景**：阅读本书第37页的“道德困境”。

角色：贾斯敏·亚历山大，客户经理；汤姆·史密斯，采购经理；特里·沃尔夫，复印中心主任。

情景1：地点——亚历山大、复印中心主任参加的聚会。

情节——复印中心主任邀请亚历山大参观访问复印中心。

角色扮演这段对话及亚历山大如何处理这些事情。

情景2：地点——采购经理史密斯打电话给亚历山大。

情节——采购经理打电话给亚历山大。

角色扮演这段对话，采购经理要求亚历山大不要再拜访他的公司。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

亚历山大怀疑史密斯并未将她的印刷资料交给沃尔夫。她为什么不全力以赴，拜访沃尔夫？可能会发生一些好事。

角色扮演

4. **背景**：阅读本书第40页的“道德困境”。

角色：杰西·鲍威尔，销售代表；汤姆·斯坦福德，餐馆老板；接待员。

情景1：地点——鲍威尔坐在办公位置上。

情节——鲍威尔接到斯坦福德的电话。

角色扮演鲍威尔和斯坦福德的这段对话，斯坦福德要求鲍威尔不要再拜访他。

情景2：地点——两至三周后，鲍威尔发现鲍威尔在餐馆等候用餐的队伍里。

情节——鲍威尔主动跟斯坦福德交谈。

角色扮演鲍威尔如何处理斯坦福德几周前的电话。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

在公众场所讨论机密信息存在什么危险？

5. 传达信任是销售人员工作的重要组成部分。对所有客户一视同仁非常重要。在销售人员日常活动中，道德扮演了很重要的角色。问题是，哪些行为对某人来说是道德的，但对另一个人而言却是不道德的。销售人员必须天天处理道德困境。浏览下列网站，并搜索有关销售道德的主题。浏览一下公司的网站，看他们是否强调道德或销售道德。

网站信息：

http：//www. business-ethics. com
http：//www. ibe. org. uk
http：//ecampus. bentley. edu
http：//www. societyforbusinessethics. org
http：//www. ethics. org
http：//www. theecoa. org
http：//www. ethicscenter. com
http：//www. bsr. org
http：//www. bus. duq. edu
http：//www. ethics. harvard. edu
http：//www. lilly. com

6. 浏览网站 http：//www. ethics. org。将鼠标指向“资源”（Resources）。接着，点击“文章”（Articles），在“组织道德”（Organizational Ethics）下点击“商业”（Business）。看完文章后，指出哪些文章含有销售提示？这些销售提示是什么？

7. 输入 http：//www. ibe. org. uk。将鼠标指向“出版物”（Publications）。点击“总结”（Summary）。阅读文章，“测量温度：道德的供应链管理”（Taking the temperature：ethical supply chain management）。这篇文章给销售人员提供了哪些信息？供应链管理面临着哪些道德挑战？

作出专业化的销售决策

案例2.1 施密特商务表格公司

背景

恭喜！作为施密特商务表格公司（Schmidt Business Forms）的新销售人员，你刚完成培训并被指派到西南地区。施密特商务表格公司设计和制作一个完整系列的普通的和可定制的表格，适用于所有类型的企业。施密特公司在美国和加拿大经营。施密特公司被公认为该行业的三大领先者之一。

现状

Doctors' General 医院以前是你所在区域的一个大客户。事实上，在过去一年中，医院的所有表格业务都从施密特公司流失到了主要竞争对手那里。由于需要使用大量的且类型多样的表格，所以该医院将采购所有表格的任务交给了采购部的吉姆·亚当斯（Jim Adams）。作为一名经验丰富的专业采购代理，他担任此职已有数年，而且以前都是从施密特公司采购大量的表格。在拜访亚当斯的过程中，你了解到，Doctors' 医院放弃施密特作为其表格供应商并非一夜之间的事情。尽管丢失这个客户并非与任何一个单独问题有关，但你了解到它转向竞争对手的根本原因是一系列事件综合作用的结果，该客户失去了对施密特公司的信任。几次送货没有按照预定时间送达，给医院的开账单和办理入院手续造成极大的麻烦。尽管最终校样张副本是准确的，但他们还是发现新设计的、由几部分组成的电脑表格页面不够长。这就需要急救室的员工花时间用复印机（放在上面一层）复印，直至表格重印并在两周

后运到。最后一件小事是关于住院表格的，施密特公司为该医院提供这种表格已经3年多了。由于某些原因，新近送到的住院表格的规格弄错了，除非折一下，否则与患者的文档规格不匹配。在每个事件中，前任销售人员与亚当斯一起解决了问题，送来了正确的表格。销售人员还为客户提供折扣弥补给他们带来的不便。尽管如此，施密特还是失去了这个客户，前任销售人员也离开了公司。你现在就面临着赢回亚当斯和Doctors' General医院的挑战。

问题

1. 假设你是施密特商务表格公司的销售人员，并处于刚才所描述的情景下，回顾一下本单元所介绍的基于信任的行为。利用下面的工作作为指导，讨论并举例说明你如何利用每种建立信任的因素与吉姆·亚当斯重新建立关系，并赢回Doctors' General医院这个客户。

信任建立工作表

（1）专业知识

____

（2）可靠

____

（3）公正

____

（4）客户导向

____

（5）亲和性

____

角色扮演

背景：阅读案例2.1。

角色：销售人员，施密特商务表格公司；吉姆·亚当斯，Doctors' 医院的采购代理。

情景：地点——吉姆·亚当斯的办公室。

情节——销售人员拜访亚当斯。

角色扮演你首次对亚当斯进行销售拜访，你想了解他们为何更换供应商。

完成角色扮演之后，回答下列问题：

1. 销售人员应制定策略以设法赢回失去的客户吗？需要如何做？

2. 把责任推给前任销售人员、送货员及生产人员是一件很容易的事。讨论这种策略的利弊。

案例2.2 销售道德：一个案例分析[17]

背景

Packaging系统有限公司（PSI）是一家国际石油公司的全资子公司，是各种工用和农用聚乙烯薄膜的主要供应商。过去，公司的主要产品是农民和商业园林设计师用于防止水土流失的碎薄膜。

近几年，PSI已经成为货盘外包装市场的一家主要供应商。其中，薄膜是在将产品放到搬运货物用的货盘以供运输时用来保护产品的。与PSI的其他市场相比，货盘外包装市场的增长速度和利润很可观。货盘外包装市场的光明前景，加上碎薄膜市场的停滞不前，使PSI的管理层作出以下决定：

（1）限制碎薄膜市场的产量和营销活动。

（2）扩大货盘外包装市场的产量和营销活动。

PSI销售人员从工业和农业产品销售经理比尔·钱德勒（Bill Chandler）的备忘录里了解到公司经营重点的转移（见表2—10）。

现状

杰夫·布莱克斯顿（Jeff Braxton）是PSI公司在芝加哥地区的销售代表。在不情

愿地开始执行销售经理的指示之前，他对钱德勒的简报有很多想法。在他给钱德勒的每周例行电话中，杰夫谈到了他的一些反对理由。

钱德勒：那么，杰夫，碎薄膜业务削减和货盘外包装业务扩张的工作在芝加哥地区进展如何？

布莱克斯顿：我认为很好，但就我个人而言，我对此有些疑问。

钱德勒：例如？

布莱克斯顿：有些碎薄膜的客户拒绝再投资或终止业务。他们说，我们不能中断与他们的业务，有几个客户还相当不友好，他们还谈到了诉讼，比尔。

钱德勒：那不用你操心，杰夫。让律师们去操心好了。而且，当他们考虑到我们母公司的法律和财务资源时，我怀疑他们是否还会起诉。

布莱克斯顿：就听你的吧，比尔。让我烦恼的另一件事是供应货盘外包装薄膜的书面保证。在我看来，有可能出现缺货、罢工或火灾，这些都会妨碍我们供货和履行承诺。

钱德勒：太不可能了，杰夫，你担心得太多了。你是游戏的新手。帮帮忙，就按我说的去办吧。

布莱克斯顿：那好吧，你是老板嘛……

在过去30天里，发生的一些事让PSI的战略变得更为复杂。一次爆炸加上因此导致的火灾毁了PSI一家工厂所有的货盘外包装生产设备和库存。一个恐怖组织声称对此次事件负责。上级指示PSI销售代表告诉客户损失很小且供应和服务水平不会受到影响。PSI管理层打算利用另外4家工厂生产的产品来弥补损失，直到重建工作完成。

那次造成严重后果的火灾发生15天后，PSI遭到另一个严重打击。美国与几个石油生产国的贸易纠纷突然爆发，这直接造成PSI产品原材料的短缺。对PSI来说，这是个不幸的消息。清晨，布莱克斯顿的电话对钱德勒来说是许多坏消息的开头。

布莱克斯顿：外面的每个人要么不友好，要么压根不说话，谣言四起。事实上，几乎所有客户都知道火灾的真相了。这可能就是他们在要求我们提供供应保证方面态度强硬的原因吧。我们在书面保证中的确保证了供货，而且没有提到像火灾和贸易争端之类的例外情况。他们给我的消息是，“要么你拿来产品，要么我们起诉。我们不关心你从哪里获得产品，即使你不得不购买竞争对手产品，再转售给我们。而且，记住我们要的是你们承诺的有竞争力的价格。如果做不到，我们都将不再购买你们的产品。”

表 2—10　　备忘录

至：工业/农业销售人员
从：比尔·钱德勒
主题：碎薄膜削减/货盘外包装扩张

即日起，我们将加强货盘外包装薄膜的生产和营销。为了实现扩张，我们将削减碎薄膜销量的30%。我建议你们终止与边缘客户的关系，以完成减少碎薄膜销量30%的目标。现在是减少我们客户数量的时候了，包括那些：

1. 信用风险高或付款很慢的。
2. 离我们5家生产工厂的距离都超过500英里的。
3. 购买量较少的。
4. 忠诚度低的，也就是说，他们同时也从竞争对手那里购买产品的。

为帮助推动货盘外包装薄膜的销售，我们计划通过下列策略接近潜在购买量大的目标客户：

续前表

1. 我们会用书面的形式保证供货。这应该很有吸引力，因为大部分客户都对基于石油的原材料制成品的供应感到紧张不安。
2. 我们将指定目标客户为全国性客户。这将刺激客户公司的自我意识，虽然我们并没真正计划一个全国性客户项目。
3. 我们会指定接近目标客户的销售小组，小组成员由销售代表、管理人员和技术支持人员组成。一旦与客户达成交易，销售代表将负责维系客户。

近期，我会与每个人谈话，以确定你们各自区域的计划。

问好

比尔

问题

1. 当判断一种行为的对错时，道德问题就出现了。列出本案例中在你眼里属于道德问题的部分。

2. 根据 SCPS 道德准则（表 2—7），你如何评价布莱克斯顿的行为？

3. 根据 SCPS 道德准则（表 2—7），你如何评价钱德勒的行为？

4. 现在应如何回应受影响客户的要求，以使 PSI 和客户的损失降到最低？

注释

[1]Sherry Kilgus, "Building Trust into High Level Alliances," *NAMA Journal* 34 (Winter 1998).

[2]*Ibid.*

[3]John E. Swan and Johannah Jones Nolan, "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson," *Journal of Personal Selling & Sales Management* V, 2 (November 1985): 39.

[4]Robert F. Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 11.

[5]This was the concluding point of the symposium on trust held by the National Account Management Association at Wake Forest University, September 24–26, 1997.

[6]Interview with Missy Rust, GlaxoSmithKline, February 13, 2000.

[7]Robert Petersen, "Consultative Selling: A Qualitative Look at the Salesperson Credibility Requirements," *AMA Educator Proceeding Enhancing Knowledge Development in Marketing* 8 (1997): 224.

[8]*Ibid.*

[9]From "Balancing Act: By Learning How to Balance Two Basic Drives—The Need to Close with the Need to Develop Relationships—Every Salesperson Can Become a Star" by L. B. Gschwandtner and Gerhard Gschwandtner from *Selling Power* (June 1996): 24. Reprinted with permission from *Selling Power* magazine.

[10]Interview with Doug Lingo, Hoechst Marion Roussel Pharmaceutical, May 23, 1997.

[11]Interview with Darrell Beaty, Ontario Systems Corporation, February 29, 2000.

[12]American Marketing Association's Code of Ethics. Reprinted by permission of American Marketing Association.

[13]Reprinted by permission of Sales & Marketing Executives International, Inc. (http://www.smei.org). "SMEI Certified Professional Salesperson" and "SCPS" are registered trademarks of Sales & Marketing Executives International, Inc.

[14]*Ibid.*

[15]Thomas Ingram, Scott Inks, and Lee Mabie, *Sales and Marketing Executive Certification Study Guide* (1994).

[16]Interview with John Huff, Shering-Plough, November 15, 2004.

[17]SMEI Accreditation Institute, The University of Memphis.

第3单元 了解客户

目标

1. 了解主要客户的类型。
2. 了解产业市场的主要特征。
3. 掌握组织对组织购买过程的各个步骤。
4. 讨论不同类型的客户需求。
5. 运用多属性模型描述客户如何评价供应商及其产品。
6. 解释客户用于评价产品性能及购后满意度的双因素模型。
7. 解释不同类型的购买决策。
8. 了解四种沟通风格，以及销售人员如何改变风格以取得最佳的沟通效果。
9. 解释何为采购团队，以及采购团队中不同成员的角色。

了解你的客户是获得销售成功的关键

科尔·普罗波（Cole Proper）是AFFINA公司的业务开拓总监。这家客户关系管理公司为世界500强企业、中等规模的企业及政府机构提供一系列外包服务，帮助它们联系客户。AFFINA公司提供的服务包括客户关系支持、呼入电话销售、获得订单、完成订单、市场研究及营销。普罗波主要与电信、消费电子、货物包装及消费产品等行业的公司合作。他认为，公司成功的关键在于了解客户所处状况、购买过程、需求及期望。此外，普罗波非常了解AFFINA公司，所以他能设计出独特的解决方案，使其提供的服务与其他公司的区别开来，为客户创造更多的价值。

普罗波通常向大型采购团队推销产品，这需要经历一个销售周期，一般持续6～18个月。采购团队包括了经理、总监、副总裁、首席××官级别的高层和采购部门人员——每个人都有自己的目标和想法。因此，销售人员有必要了解所有参与者。首席××官可能将外包视为一个降低成本的机会。分管服务的副总裁则可能关注客户满意度和忠诚度的提高。这并非个案，普罗波强调说，销售人员必须了解每位决

策者的目标，才能提供最优解决方案。

2004年，普罗波向某潜在客户介绍了AFFINA公司。潜在客户是一家高速增长的预付款无线电信公司的客户服务总监。普罗波在与这位潜在客户的第一次会面中就发现，该公司非常想将业务外包，并将其视为解决公司高速发展所面临问题的方案。为了更好地为增长迅猛的消费群提供服务，这家公司需要增加客服支持人员，但他们缺少空间。这是一个迫在眉睫的问题，但普罗波并没有立即着手解决问题，而是先了解该公司的组织目标。他发现，该公司的组织目标明显超出其现有能力。显然，在分析顾客需求的过程中，AFFINA公司很好地定位在协助潜在客户实现战略初衷和增长计划上。

然后，普罗波开始全面了解客户的无线业务——现有联系中心的运作、零售网络、营销策略和增长阻碍等。他通过与各部门多次碰面了解到，该客户的宗旨是提供卓越服务，以便与竞争对手相区别。同时，他还了解到客户在市场上所面临的挑战。由此，他确定AFFINA公司能在多个方面帮助无线公司：通过改进流程和实现规模效应降低运营成本，提供有效方法衡量客户满意度和零售商效率，同时解决现有服务能力不足的问题。

但在接下来的8个月里，无线公司经历了一个极不稳定的销售周期——组织结构变革、管理层的观念出现分歧。最初两个月，普罗波设计解决方案，努力获得潜在客户的认同。但在接下来的几个月里，无线公司完成了一次重大重组，支持AFFINA项目的高层领导要么调走，要么分配到另一个新项目。新任首席运营官和首席财务官加入了采购团队——该团队与已和普罗波建立关系的团队完全不同，而且新团队对成功合作的伙伴关系的看法也与前者不同。然而，AFFINA公司提出的解决方案很引人注目。所以，普罗波拜见新决策者时感到激动，并努力了解他们的兴趣。当新决策者加入购买过程时，你可能需要重新考虑你的方案。

新任首席运营官重视巩固现有的客户关系，了解如何为不断发展的市场提供更好的服务及如何巩固零售分销网络。他的观念与AFFINA的能力和方案非常吻合。但是，IT人员和首席财务官的观念却与其不同，他们不看好AFFINA提出的IT构架和定价模型。通过一系列会谈，普罗波掌握了所有决策者的目标，并克服了所有障碍。他修改了解决方案并获得通过。由此可见，销售人员改变沟通风格以迎接组织变革带来的挑战非常重要。

普罗波的经验表明，销售过程经常受到干扰且无法预料，它超出了销售人员的控制范围。销售团队常常无法预料到干扰因素的出现。这说明，了解客户并在环境变化时作出灵活调整很重要。正如普罗波所发现的，即使客户更换了采购团队，他们可能仍关心同样的问题。为取得成功，销售人员要集中精力弄清每位决策者需要解决方案的理由。你必须清楚，战胜这些挑战才能实现个人和组织的目标。

本单元将讨论不同类型的客户，介绍购买过程模型及销售人员在其中扮演的角色。本单元还将介绍客户在购买决策过程每个阶段的行为特征，并将其与销售人员的行为相联系，使买卖双方能有效互动。紧接着，本单元将介绍不同类型的购买决策，销售人员必须针对这些决策相应作出不同反应。我们还将讨论个人沟通风格对销售的影响，然后介绍多种购买影响因素和购买团队日益增大的影响力，以及这一切对公司销售策略的影响。最后，从销售人员角度探讨客户关系策略、供应链管理、目标定价及越来越重要的信息技术。

资料来源：Personal interview with Cole Proper，July 19，2006.

客户类型

销售人员会遇到不同类型的客户。客户类型范围包括从重工业生产制造商到购买产品自用的消费者。客户所处的独特购买情境决定其类型。不同类型客户的需求、动机和购买行为截然不同。对比下列三种客户不同的购买动机和需求——Foot Locker鞋店的采购员、大学运动设备采购员和乔·史密斯（Joe Smith）。史密斯是律师，周末又是当地YMCA篮球队的队员。如表3—1所示，上述每个客户都需要购买运动鞋，但购买需求不同。为提高销售效率，销售人员必须了解客户类型，并根据客户特殊的需求、需要和期望作出反应。

表3—1　　不同运动鞋客户的不同需求

	Foot Locker 鞋店采购员	大学运动设备采购员	乔·史密斯—YMCA篮球队队员
功能需求	• 具有鞋店的客户需要的特征	• 结构独特，能满足不同运动员对功能的需求	• 运动鞋的设计处于最前沿
	• 质量很好——退货很少	• 每个队员所需鞋码不同，要求适合每个球员	• 显眼的品牌标识
	• 店内提供销售现场展示	• 定制球鞋，以便与大学的代表色匹配	• 店内定价最高的鞋
	• 有竞争力的定价	• 如果采购球鞋，供应商会给教练和学校回扣	
情境需求	• 能为北美地区各家商店供货	• 能够准时送货	• 库存的鞋码正合适，刚好可以带走
	• 准时制生产，能送货到每个店面	• 在团队试穿时，供应商能提供人员协助	• 可以刷威士和万事达信用卡
	• 提供90天的商业信用	• 每季度初都会制定付款合同	
社交需求	• 邀请购买团队参加贸易展及供应商赞助的招待会	• 赞助每年的团队球鞋之夜，并分发球鞋，以培养购买兴趣	• 为高端客户提供时尚信息
		• 让团队和运动员参与供应商的品牌促销活动	• 定期邮寄信件，宣传新品，刺激购买
心理需求	• 保证鞋子将在零售店销售	• 品牌名称与运动员的自我形象相符	• 强化客户的新潮形象
	• 品牌名称具有很强的市场吸引力	• 整个团队接受产品，并对其充满热情	• 产品能达到所承诺的性能水平
	• 可退还未出售的商品，抵消信贷	• 相信整个合同对学校、团队和教练而言都是最优选择	• 很少人购买此类风格的鞋子
知识需求	• 质量水平——鞋子如何才会损坏	• 鞋子优于竞争对手产品的独到之处	• 鞋子优于竞争对手产品的独到之处

续前表

Foot Locker 鞋店采购员	大学运动设备采购员	乔・史密斯—YMCA 篮球队队员
• 新的产品特征如何影响产品性能 • 鞋子优于竞争对手产品的独到之处 • 为销售人员提供产品培训及资料	• 提供信息和保证，使学校和教练相信他们得到的报酬比竞争对手所提出的报酬还丰厚	• 确保在运动场上不会所有人穿上同样的鞋子

最常见的客户类型分为：（1）**消费者市场**（consumer markets）；（2）**产业市场**（business markets）。消费者为自身使用或消费而购买产品和服务，受同伴行为、审美观和个人品位影响很大。产业市场包括公司、机构和政府机关。产业市场的客户购买产品和服务，并将其投入到生产过程中（例如，原材料、零部件和固定设备），或用于日常运作（例如，办公设备、专业服务和保险），或转售给他们的客户。产业市场客户倾向于根据总价值作出购买决策。

产业市场的特征

消费者购买行为和产业市场客户购买行为有很多相似点，但产业市场更为复杂，具有与消费者市场形成鲜明对比的特征。下面将描述这些特征。

需求集中

产业市场集中度很高，少数几个大客户的采购量就占整个市场的大部分份额。实际上，产业客户规模更大，数量更少，极大影响了销售人员的销售计划和业绩。例如，推销优质工业硅（用于生产计算机芯片）的销售人员发现，获得并维持与全球四五个主要芯片生产商中部分生产商的业务决定了他们的命运。

衍生需求

衍生需求（derived demand）意味着产业市场的需求与消费品的需求紧密相关。当消费者对新型汽车和卡车的需求增长时，产业市场对钢材的需求也随之增长。当然，消费品需求下降时，产业市场的相关需求也会随之下降。最有效率的销售人员会识别和监控与产业客户相关的消费者市场。这样，他们就能更好地预测需求变动，帮助客户在需求变动前作出反应，使客户不至于受需求变动影响太大，或使存货维持在错误水平。Republic Gypsum 公司的销售人员准确预测到房地产行业的繁荣，以及它会给石膏墙板供应带来的压力。然后，销售人员与大客户密切合作，修正订单数量和送货日期，防止出现供货不足。与那些没有思想准备而突然缺货的竞争对手相比，Republic Gypsum 公司的客户获得了明显的竞争优势。

需求波动幅度更大

由于是衍生需求，所以产业市场对产品和服务的需求比消费者市场需求更不稳定。这在经济学中称为**加速理论**（acceleration principle）。消费者市场需求增加（或减少），产业市场就相应地加速提高库存水平并增加产能（或降低库存水平并限制产能）。无线多模手机需求的迅速增长就是一个很好的例子。这类手机具有更强的功能，

如语音拨号、利用效果更好的彩屏浏览互联网等。为满足更多消费者的需求，批发商和零售商都增加了此类手机的存货，并相应减少了单模且只能进行语音通话的手机存货。相应地，生产商停止生产只能进行语音通话的无线手机，转而生产更为先进的能浏览互联网的手机。销售人员是有价值的信息和知识的来源，能帮助客户预测需求波动并制定更为有效的营销策略。最后，买卖双方将取得互利双赢的结果。

专业化采购

产业市场中的客户都经过培训，成为采购代理。他们的职责是确定供应商，获得产品和服务。这需要他们更专业、更理性地实施购买行为。因此，销售人员必须提高专业知识和技能水平，为客户提供更详尽的与产品使用、性能和技术参数相关的信息。

多重因素影响购买

产业用户的购买情况比较复杂。通常，公司中的一群人组成一个购买团队或采购中心。因此，在一次销售访问中，销售人员可能会同时与多人打交道。有时，在接下去的几次销售访问中，销售人员还会与采购团队的不同人员打交道。购买团队由来自不同领域的专家组成，他们在购买过程中扮演不同的角色。为提高效率，销售人员必须首先识别并了解其中每个成员的角色和主要的购买动机，然后作出反应。

买卖双方紧密相关

随着客户群变小及供应链管理得到更广泛的运用，客户越来越多地参与到物流的组织和控制过程中，并积极管理数量更少的供应商，因此，买卖双方之间的关系变得更加密切。由于相互依赖程度的不断提高及降低未知风险的期望，买卖双方更加注重发展长期关系，其特征是双方提高了互动层次，客户也提高了对服务的期望。如“21世纪的专业化销售：销售人员成为客户优势的来源”[1]中描述的，销售模式发生转变，销售人员提供的咨询服务成为客户获取业务优势的来源。这种转变要求销售人员从注重快速将产品销售给客户并完成交易，转向从长远角度强调持续多次的交易。这要求销售人员重复销售访问以更了解客户需求，然后用产品满足这些需求，并巩固买卖双方的关系，以利于双方未来的长期合作。

21世纪的专业化销售

销售人员成为客户优势的来源

约翰·沙利文（John Sullivan）是Prime Resource Group公司的高级管理顾问，他与许多全球性客户合作，帮助他们提高销售业绩。沙利文在销售和销售管理方面经验丰富，他提出了关于人员销售发展的一些思考。

在时代1，用说服者来描述销售人员的角色最贴切。他们接受的培训集中在三方面：销售展示、处理客户异议和完成交易。他们的日常工作是令客户做他们希望客户做的事。这些观点随之被强调新技巧及双赢的观点取代。

这就是时代2。时代2强调提问、倾听并与客户建立关系。沟通的目的是加深销售人员对客户需求的了解。销售人员的角色是问题解决者——了解客户需求，并用产品填补客户的需求缺口。时代2不断演进，而且，当今的销售人员比以往更能成为客户经营优势的来源。一个关于这种经营优势的观点是，销售人员成为客户的顾问，他

们利用经营本领及对客户业务的了解，提出使客户真正受益的解决方案，而该解决方案通常是客户从未做过也从未想到过的。

购买过程

作出购买决策前，消费者市场和产业用户市场的客户都得经历一个有意识的、合乎逻辑的过程。正如图3—1所描述的，**产业客户购买过程**（business buyers' purchase process）由相互联系的8个连续阶段组成，分别是：（1）确认问题和需求；（2）确定产品特征和所需数量；（3）描述产品特征和所需数量；（4）寻找并筛选潜在的产品来源；（5）获取并分析建议书；（6）评价建议书并选择供应商；（7）选择订货程序；（8）反馈和评价。

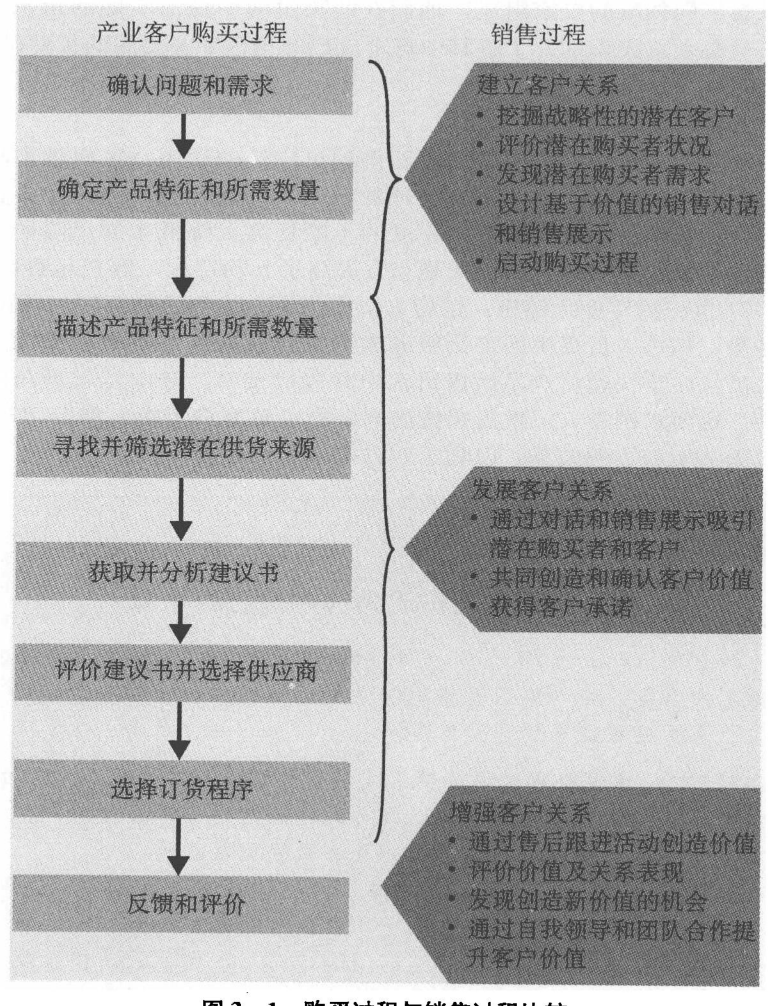


图3—1 购买过程与销售过程比较

从购买组织的性质和购买情形看，有些购买过程非常正式，有些则不那么正式。通用汽车公司采购新电脑系统的决策过程可能非常正式，包含了前面描述的购买过程的每个阶段。与之相比，只有一间办公室和四名工作人员的布鲁明顿记账服务公司（Bloomington Bookkeeping）购买电脑系统的决策过程就不那么正式了。而在补充常备办公用品的决策中，它们可能都采用非正式的采购流程——但是，非正式的采购流程仍会反映出决策的不同阶段。

图 3—1 进一步阐明了客户决策过程的每个阶段与销售人员的销售行为是如何相对应的。销售人员了解并利用购买过程各个阶段与销售活动间的对应关系非常重要。销售人员可以通过有效利用这种对应关系创造与客户互动的大量机会。在销售人员推进购买决策的过程时，它帮助销售人员设计产品规格说明和选择产品来源。

阶段 1——确认问题和需求：需求缺口

需求（needs）指客户**理想状态**（desired states）与**现实状态**（actual states）之间存在差距的状况。一般，人们从认知和情感方面对比现实状态与理想状态，从而产生需求。如图 3—2 所示，只要感知到这两种状态之间的差距或存在**需求缺口**（needs gap），就能激发客户产生动机或驱动力来填补缺口，实现理想状态。例如，SnowRunner 公司履带式雪上汽车车身模具的日产能被限制在 1 000 单位，研究发现将产能提高到 1 250 单位能明显降低单位成本，并使其有能力进入另一地区市场——这两种变动都会对公司财务业绩产生积极影响。公司认识到的扩大产能的需求激发了相应动机，促使他们寻找与解决方案相关的信息，并将产能提高了 250 单位。

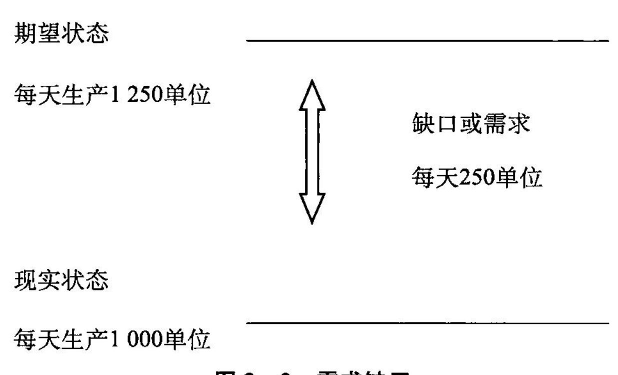


图 3—2 需求缺口

说明：需求缺口是客户感知的理想状态和现实状态之间的差距。

但如果客户没有需求缺口，就不会产生需求，也就没有购买动机。销售人员经常发现客户出于种种原因没有意识到需求缺口的存在：这可能因为他们没有获得准确的信息，或没有全面认识到所处境况，没有发现存在能改善现状的方案。当然，这也有可能是他们意识到的现状不完整或有偏差。例如，SnowRunner 的客户可能没有认识到提高产能可以降低成本并扩大市场潜力。因此，他们认为没有必要增加产量——理想状态与现实状态一样。同样，客户可能掌握不完整的信息，认为公司产能降低的原因是 SnowRunner 现有模具维修保养的时间增加了。如果能正确认识需求，那么，公司感知到的生产水平的下降就会使公司产生需求缺口。成功的销售人员将自身定位于运用更广泛的专业技术及与产品使用相关的知识，协助客户识别并

了解其需求。销售人员也可以利用销售会谈为客户提供信息和机会，有效唤醒客户的理想状态，使之产生需求，从而触发购买决策进程。顶级销售人员知道帮助客户认识现实状态与理想状态的重要性。通过这一途径，销售人员将成为客户不具操控性的顾问，影响其购买动机，使各方获利。然而，值得注意的是，在帮助客户比较现实状态与理想状态并制定购买决策时，销售人员所利用的具有说服性的影响力有可能被滥用，如“道德困境”里所描述的——引发不道德的操控性销售。

? 道德困境

香农·威斯（Shannon Weis）刚找到一份工作，在某知名保险和金融服务组织担任金融代表。她刚获得必需的认证，也刚完成公司为期3个月的培训项目。她被调到外地，与埃维克·威尔金斯（Evic Willkins）合作，他是她的指导老师。威尔金斯是公司的高级销售人员，曾获得高销量销售人员的荣誉。威尔金斯和威斯刚拜访了一位新的潜在客户，回到办公室填写公司的实地调查指南——回答一系列问题，收集必要信息，简要了解潜在客户，并挖掘他们对保险和金融服务的需求。当他们习惯了每天的日程安排后，威斯请威尔金斯告诉她如何评估客户信息，以了解客户的需求和期望。她急于了解如何提供独特的一揽子服务，为客户提供最大的价值。听了威斯的要求，威尔金斯说：“没有必要详述客户的需求。完成交易的有效方法是仔细查看信息，找到有助于向客户说明他们为什么需要我们的一揽子服务的正确信息。这样，你既能将服务销售出去，又能获取最高的销售佣金。”他继续说，“你卖给客户的也许不是最适合他的一揽子服务，但它不会给客户造成损失。只要你利用客户的一些信息，并将其反馈给他们，他们就会认为你为他们量身定做了一整套服务，从而购买服务。利用这种方法，你让他们高兴，同时自己也可以较少的努力获得更多的佣金——那才是真正的双赢，对吧？”

你对威尔金斯建议的利用客户信息完成交易的做法有何看法？威尔金斯的做法可能引发什么问题？

客户需求的类型

潜在客户的需求是无止境的，销售人员有时难以一一领会和了解他们的需求。因此，许多销售人员发现，将客户需求归入五种类型很有帮助。将需求归类的主要根据是，客户所处的购买情形及客户所选产品或服务能带来的利益。[2]这五种常见的客户需求类型为：

- **情境需求**（situational needs）。指偶然产生的特殊需求，通常是在特殊的环境、时间及地点情境下产生的（例如，开车出城后需要的紧急汽车维修服务；符合客户具体情境要素的一套定制生产设备；迅速发送首批货物以解决客户的缺货问题）。
- **功能需求**（functional needs）。指完成某项具体任务或实现某个具体功能的需求——某项产品或服务所要实现的某个功能。产品必须能够实现其应有的功能（如酒精要能消毒；控制某种流动物质的开关阀要精密可靠）。
- **社交需求**（social needs）。包含被他人接受及与他人交往的需求——能被视为归属于某个参照群体。例如，某种产品或服务可能与某些特殊的和想要加入的团体

或阶层相联系（例如，Polo套装总是与高收入的成功人士相联系；ISO 9000认证与高品质的厂家联系；主要的电子商务网站都拥有讨论群体，以培养社区归属感）。

- **心理需求**（psychological needs）。反映了人们渴望获得安全感、风险降低感及积极的情绪和感觉，如成就感、愉悦、兴奋和刺激等（例如，Mont Blanc钢笔会给人带来成就感；有效的培训项目能使人的自我控制感增强并更具信心；选择和使用高质量的知名品牌能使客户及客户所在组织感觉有保障）。
- **知识需求**（knowledge needs）。表现为对个人发展、信息及知识的渴望，增进对事情如何及为何发生的了解（例如，产品信息、时尚信息、小册子，提供与产品和趣味主题相关的最新信息的培训及使用者支持团体会议）。

将客户需求分类能帮助销售人员理清客户需求和期望，否则它们可能变得杂乱无章。将客户的不同需求归入这几种基本类型将对销售人员有所帮助：首先，如表3—1和表3—2所示，这些基本类型可以用作一份（核对用的）清单或工作表，保证销售人员在发现需求的过程中不会发生明显的错误或不会将其遗漏；另外，将起初看似不同的需求和问题归类，能帮助销售人员更好地了解客户需求的性质，以及这些需求之间的联系和共性；再有，将对需求的理解与需求的基本类型框架相结合，能为销售人员提供指导，帮助他们针对客户具体需求制定并展示能够带来增值的解决方案。

表3—2　　组织客户需求及基于利益的解决方案工作表

主要客户：巴特·威兹
购买组织：西南金属冲压公司
主要行业：冲压金属部件和子部件

基本需求类型	客户具体的需求
客户情景需求	• 将产量提高18%以满足增加销售额的需求 • 现有存货不能满足生产/送货进度 • 资金紧张使初始发货及付款收据问题悬而未决
客户功能需求	• 设备可快速有效地提高产量 • 在6周或更短时间内加速送货及安装进度 • 设备融资能增强初始收款所具有的支付能力
客户社交需求	• 扩大产能使公司进入行业前十强 • 属于使用该设备公司中的一员 • 感到他们是供应商的重要客户
客户知识需求	• 确信所选择的设备将能满足需求并完成任务 • 确保供应商能在6周内完成安装 • 保全面子——相信借钱买设备很正常 • 确信这是正确的选择 • 了解所选设备应用了新技术 • 培训生产人员和维护人员

如上所述，特殊的环境或客户所寻求的利益类型决定了销售人员与客户合作的策略。需要注意的是，产业客户的需求远比消费者的需求复杂。与消费者一样，组织客户也是人，他们同样受到功能、社交、心理、知识及情境等的经历和影响力的作用，这些经历和影响力影响和塑造了个人需求。但除了满足个人需求，组织客户还必须满足组织需求。如图3—3所示，组织需求高于个人需求，并与个人需求相互作用。为尽量提高在组织市场或企业对企业市场上的销售效率，销售人员必须提出

解决方案，满足产业客户的个人及组织需求。

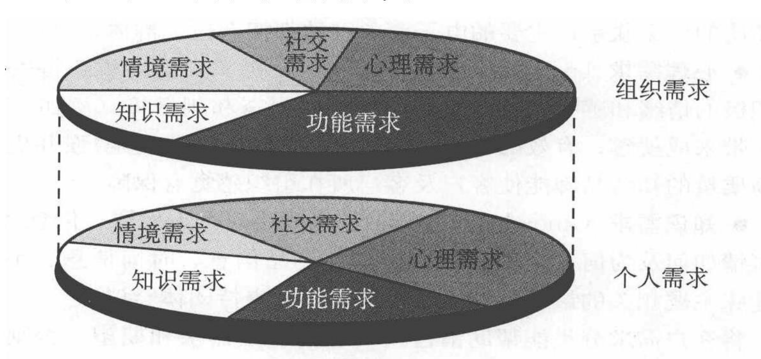


图 3—3　产业客户需求复杂的组合

说明：产业客户的个人需求和组织需求一起构成其需求。

阶段 2——确定产品特征和所需数量

对需求或问题的认识是解决它们的动机和驱动力。销售人员通过寻找附加信息，制定可行的解决方案。购买过程的这个阶段需要销售人员总揽全局，才能找到首选的解决方案。客户在该阶段开始确定满足需求或解决问题所需的产品总体特征和数量。通过有效的销售对话，销售人员运用知识和专业技术，帮助客户分析、说明问题和需求。销售人员为客户提供与问题相关的宝贵知识及客户认为有益的解决方案。

阶段 3——描述产品特征和所需数量

根据上一阶段确定的产品特征和数量，客户将粗略的信息转变为具体的规格说明书，详细描述期望和要求。详细的规格说明书能帮助客户达到几个目的：首先，详细的规格说明书能指导供应商拟定建议书；其次，这些规格说明书为客户提供一个框架，以评价、对比和选择供应商所提出的解决方案。购买产品后，客户可以将规格说明书作为一个评价标准，以保证所收到的产品特征和数量符合要求。基于信任的买卖双方关系使销售人员能与客户紧密合作，协助他们确定与最佳方案相对应的详细规格说明书。

阶段 4——寻找并筛选潜在供货来源

接着，客户必须寻找并挑选能提供最佳方案的合格潜在供应商。尽管客户可以利用其销售人员提供的信息确认合格供应商，但他们仍可以通过其他途径获得大量有用信息，如贸易协会、产品目录、贸易展、网络、广告和口碑。一旦供应商被确认合格，就表明他们有能力提供符合质量和数量要求的产品。由于在寻找潜在供应商时，客户拥有大量可用的信息来源，因此，销售人员最重要的任务之一就是使自己成为客户的信息来源之一，并使客户了解销售人员所在公司、产品及其解决问题的能力。

阶段 5——获取并分析建议书

客户根据详细的规格说明书提出**招标书**（requests for proposals）（贸易中称之为 RFP），发给合格的潜在供应商。根据招标书，合格的供应商拟定并递交建议书，并根据建议书上的详细说明提供产品。在购买过程的这个阶段，销售人员通过向客户展示解决方案，扮演了很重要的角色。在这个角色中，销售人员负责介绍产品特征和利益，阐明其解决方案能比其他竞争对手的解决方案为客户带来更多的利益和价值。因此，销售人员有必要了解，客户在评价可供选择的、相互竞争的建议书时采用的基本评价程序，这样，他们在展示其解决方案优于竞争对手时会更心中有数。

评价供应商和产品的程序

客户对供应商及供应商所提供产品和服务的对比评价，构成了购买决策的基础。许多客户会购买在他们最重视的特征方面表现最优的产品；其他一些客户可能选择在其所要求的每个特征方面都达到某些可接受标准的产品。但是，对如何制定购买决策的研究表明，大部分客户采用补偿性的**多属性模型**（multiattribute model），将各产品在客户渴望获得的特征方面得到的加权平均数加总。[3]这些加权平均数包括：（1）评价产品或供应商在每个选定的特征方面的表现；（2）每个选定特征的相对重要性。

评估产品或供应商的表现

运用多属性模型的第一步是客观地评价参与竞争的产品或供应商的每个属性在满足客户需求方面的表现。我们分析一下通用电气公司评价工业黏合剂的例子。客户已将范围缩小到三个供应商所推荐的产品：BondIt＃302，AdCo＃45 和 StikFast＃217。如表 3—3 所示，通用电气的购买团队根据这些产品在某些重要属性方面的表现来评价这些产品。评价被转换成表 3—4 所示的分数，分数从 1（表现最差）排到 10（表现最好）。

表 3—3　　重要的产品信息

特征	BondIt＃302	AdCo＃45	StikFast＃217
使用简单	超级好	好	非常好
黏合时间	8 分钟	10 分钟	12 分钟
耐用性	10 年	12 年	15 年
可靠性	非常好	超级好	非常好
无毒	非常好	超级好	非常好
报价	每加仑 28 美元	每加仑 22 美元	每加仑 26 美元
保质期	6 个月	4 个月	4 个月
服务	好	非常好	超级好

表 3—4　　产品性能得分

特征	BondIt＃302	AdCo＃45	StikFast＃217
使用简单	10	5	8
黏合时间	8	6	4
耐用性	6	8	9

续前表

特征	BondIt＃302	AdCo＃45	StikFast＃217
可靠性	8	10	5
无毒	8	10	8
报价	5	9	7
保质期	9	6	6
服务	5	8	10

如表3—3所示，没有单独一个产品能在8个选定的特征中都表现出色。虽然BondIt ＃302产品容易使用，而且能在现有设备中使用，但价格也更为高昂，且耐用性最差。StikFast ＃217在每一项应用方面都表现出色，耐用性也较好，但它的黏合时间最长，这对生产时间会产生负面影响。

解释每一特征的相对重要性

为合理比较产品的不同表现，产品得分必须根据特征的重要性进行加权平均。在黏合剂例子中，重要性权数从1（相对不重要）到10（非常重要）不等。如表3—5所示，将每个表现分数乘以相应的属性重要性权数，得出加权平均数，再将所有分数加总，得出总分。然后，客户选择分数最高的产品或供应商作为采购对象。在此例中，AdCo得到最高的468分，而BondIt得到430分，StikFast得到446分。

表3—5　性能乘以重要性的加权平均值和综合评定得分

特征	BondIt＃302			AdCo＃45			StikFast＃217		
	P	I	P×I	P	I	P×I	P	I	P×I
使用简单	10	8	80	5	8	40	8	8	72
黏合时间	8	6	48	6	6	36	4	6	24
耐用性	6	9	54	8	9	72	9	9	81
可靠性	8	7	56	10	7	70	5	7	35
无毒	8	6	48	10	6	60	8	6	48
定价	5	10	50	9	10	90	7	10	70
保质期	9	6	54	6	6	36	6	6	36
服务	5	8	40	8	8	64	10	8	80
综合评定得分			430			468			446

利用客户决策程序改进销售策略

了解客户或客户团队如何评价供应商和建议书，对销售人员整合多种知识提高效率非常重要。首先，销售人员在销售访问前收集的信息必须与为发掘需求而与客户展开的对话紧密相连，这样，销售人员才能描述客户需求和客户期望方案的类型，帮助客户建立最恰当的评价标准。买卖双方进一步讨论后，销售人员可确定客户赋予每个性能标准的重要性指数，及客户会考虑什么样的供应商和产品。利用这些信息和对比竞争对手产品得到的信息，销售人员将大致了解客户评价供应商的程序。经过更充分的准备和更深入的了解后，销售人员就能利用客户评价程序中的五种基本策略设计，准备更有效的销售展示。

● **改进产品**。通常在准备或提供销售展示的过程中，如果销售人员清楚地知道客户评价产品后不会给出最高分，就应改进或改变产品，使产品更符合客户的总体

需求，从而获得更高评价。例如，通过了解黏合剂客户对某些特定属性重要性的看法，BondIt 公司的销售人员提供了另一种黏合剂——其使用难度较大（感知重要性低），但耐用性更好（感知重要性高）、价格更具竞争力（感知重要性高）。

- **改变客户对建议书的看法**。销售人员通过提供信息和支持，改变客户对产品某些属性的看法。当客户低估产品的真正品质时，销售人员最好使用此策略。但若客户观点正确，那么，该策略会使客户认为销售人员在夸大产品功效。销售人员显然应避免此类情况发生。以分数较低的 BondIt＃302 产品为例，销售人员可以通过为客户提供信息和证据，表明该产品在耐用性和服务方面的实际表现比客户最初的看法要好。销售人员与客户合作，使客户对产品性能有更真实的了解，从而使 BondIt＃302 可能成为客户首选。
- **改变客户对竞争对手产品的看法**。出于种种原因，客户常常高估竞争对手产品的属性或品质。在这种情况下，销售人员可通过提供信息使客户更清楚地认识竞争对手的产品，这被称为**竞争否决**（competitive depositioning），即通过公开（而非不道德地）对比竞争对手产品的属性、优势及劣势实现对竞争对手的淘汰。仍以 BondIt 为例，销售人员将说明三种产品方案各自的总成本，包含产品报价、易使用性及黏合时间。由于 BondIt 产品更容易使用且黏合时间更短，所以每次使用它时，所需材料更少。这样，BondIt 的总成本明显更低，能得到更高的评价分数。
- **改变重要性权数**。当销售人员所推荐的产品在某些属性上表现抢眼时，可利用信息强调这些属性，以增加这些属性的重要性。当产品在某些属性上表现不佳时，则意味着要降低这些属性的重要性。我们继续讨论黏合剂购买决策的例子，BondIt 的销售人员能够提供信息以影响客户对易使用性及保质期的评价——在这两方面，BondIt 明显强于另外两个竞争对手。
- **唤起对被忽视的属性的注意**。在重要的属性明显被忽视的情况下，销售人员能通过指出被忽视的属性，提高客户对其产品的评价。例如，BondIt＃302 黏合剂固化后会成为一种无色透明、半柔性的物质，而另两个竞争对手的产品固化后会成为淡灰色的物质，而且一旦黏合剂流出连接点，会损害成品。成品外观很重要，所以这个被忽视的属性能极大地影响客户的评价。

阶段 6——评价建议书并选择供应商

客户评价潜在供应商提出的建议书，并最终作出购买决策。客户通常会与他们选择的供应商进一步谈判，以确定产品特征、价格及运输方面的最终条款。销售人员在获得客户的购买承诺及与客户商谈最终条款中都扮演着重要角色。

阶段 7——选择订货程序

客户选定供应商后，还须解决与购买决策相关的细节问题，包括送货数量、地点、时间和退货政策，及再订购程序。当客户需要供应商在某段时间内频繁送货时，供应商必须了解情况，安排好后续订货及交货程序。订货程序是否根据预先安排好的时间进度推进，或销售人员是否需要监控产品使用和存货情况以安排客户订货并确定送货时间？通过电子数据交换或互联网，就能实现自动订货吗？无论订货程序如何，销售人员在沟通、完成订货程序、解决最终的细节问题等方面都扮演了重要

角色。

阶段8——反馈和评价

购买过程的最后阶段是各方一起评价绩效并反馈信息，目的是改进未来绩效、巩固买卖双方的关系。研究表明，在此阶段，销售人员与客户之间的互动成为客户满意及客户忠诚的首要决定因素。因此，销售人员在完成交易后与客户的继续合作非常重要。销售人员的跟进活动为买卖双方之间的接触创造了很多机会。销售人员通过售前与售后表现一致，积极发现和解决问题，使客户满意度最大化，从而创造新的交易机会，进一步巩固买卖双方的关系。

了解购后评价及满意度的形成

研究表明，客户对产品购买经历的评价建立在产品特性的基础上，可利用图3—4所描述的**双因素评价模型**（two-factor model of evaluation）。[4]第一个是**功能属性**（functional attributes），即与产品功能（实际能做什么或预期能做什么）相关的特征和特性。功能属性也称**必需属性**（must-have attributes），即客户认为核心产品应具备的特征。供应商提供的产品必须具备这些属性，甚至是客户正考虑购买的产品也要包含这些属性。因此，在客户考虑购买的产品中经常可以看到这些功能属性。可靠性、耐用性、与产品规格一致性、有竞争力的价格和性能等产品特性都属于功能属性。

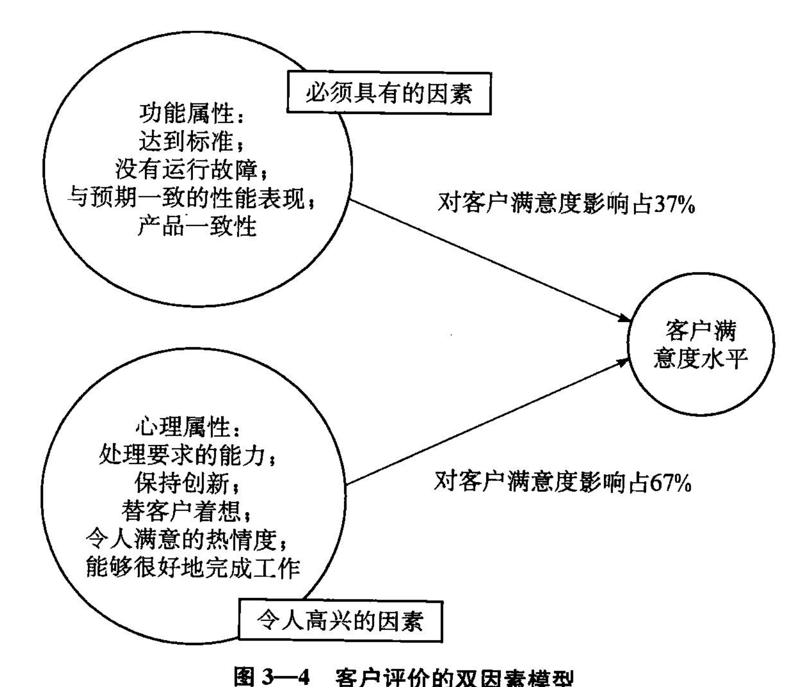


图3—4 客户评价的双因素模型

说明：客户评价产品的功能属性和心理属性，以评价它的总体性能和满意度。

第二个是**心理属性**（psychological attributes）。该属性涉及买卖双方之间的协议如何执行及如何完成，它又被称为**愉悦属性**（delighter attributes）——包括整体产品中增加的特征或特性，以及超出客户预期的部分，对客户满意度有显著的积极影

响。心理或愉悦属性并非普遍存在于候选供应商及产品中。相互竞争的供应商所提供的这些属性通常不同。供应商的能力、态度及行为，销售人员的可信赖性、为客户着想度、反应能力、发现问题的能力、在提供解决方案时体现的创新能力等，都是心理属性的表现。

销售人员在客户购后评价过程中的作用越来越重要

了解功能（必需）属性和心理（愉悦）属性所产生的不同影响，对销售人员很重要。功能属性与技术及更为实在的产品属性紧密联系在一起，而心理属性与人际交往行为及销售人员和其他企业成员与客户联系的行为相关。大量跨行业的研究表明，心理属性对客户满意度及忠诚度的影响是功能属性的两倍以上。这一结论对销售人员具有特殊意义，因为人际交往——销售人员的行为——构成了心理属性。虽然两种属性都很重要且对客户满意度都有显著影响，但当销售人员与客户接触时，他的活动和行为对客户评价的影响比产品特征或服务本身对客户评价的影响更大。

购买决策类型

在购买决策过程中，客户是学习者，他们作出的购买决策并非孤立的行为。客户行为和购买决策都基于相关的知识，这些相关知识是客户通过多种渠道积累起来的，可以帮助他们作出合理选择。客户通常根据经验作出购买决策；当客户的经验用不上时，他们就会倾向于依靠外部信息来源——二手信息（例如，贸易杂志、产品测试报告、广告），以及他们认为在某个领域值得信任的、知识渊博的其他人。

客户或购买组织所拥有的与某个购买决策相关的经验和知识的水平，决定了客户投入多少时间和资源用于购买决策。我们可以根据客户经验和知识水平将客户购买行为分为三类：直接重购、修正后重购及新任务。如表3—6所示，针对不同的客户行为及购买决策特征，销售人员应采用不同的销售策略。

表3—6　　购买决策类型

	决策类型		
	直接重购	修正后重购	新任务
新问题或需求	低	中等	高
信息要求	最低限度	中等	最高限度
信息搜索	最低限度	有限的	大量的
考虑新的可选方案	无	有限的	大量的
多重购买影响因素	很小	中等	很大
财务风险	低	中等	高

直接重购

如果经验表明对某产品很满意，客户就会倾向于从同一来源购买相同产品。与没有任何变动的常规重购相比，**直接重购决策**（straight rebuy decision）通常是长期采购协议的产物。客户的需求早已通过相应的产品规格加以说明，定价和运输要求

也预先确定，而这些说明和要求也已通过一揽子采购订单或年度采购协议确定。利用电子数据交换（EDI）和电子商务（互联网、企业内连网和外连网），订货实现了自动化和计算机化。三菱汽车制造商采购零部件时就采用了大量的直接重购决策。长濑公司（Vuteq）是三菱公司汽车玻璃零部件的主要供应商。经过几年发展，它已与三菱汽车制造商建立了牢固的关系。长濑公司的业务稳步增长。现在，它的业务已经涵盖了车门装饰、油箱和车镜。三菱公司通过电子数据交换系统直接重购这些零部件。这样，长濑公司就能为三菱公司实时送货，并配合三菱公司的生产。

客户投入到这种购买决策的时间和资源很少，主要关注产品的接收和持续令人满意的表现。由于大部分购买过程实现了自动化，直接重购的工作与采购办公室里文职人员的记录工作相差无几。

对于内部供应商（现有供应商），直接重购帮助他们降低了潜在竞争程度，为其提供了优势。但是内部销售人员不可因此而变得自满，他们必须不断监控竞争环境，以改进产品性能或调整价格结构。他们还要跟进产品运输，与使用者和决策者联系，保证产品和服务能不断得到有力且积极的评价。

直接重购决策对外部销售人员是严峻的挑战，因为客户对现有供应商的产品和服务感到满意，并无改变供应商的意愿。这很重要，因为客户认为他们所处的现实状态和理想状态之间没有差别或者没有需求缺口，因此，客户不存在能使外部销售人员有机可乘的积极购买动机。在这种情况下，外部销售人员通常有两种战略选择：首先，他们频繁地接触客户，这样，当购买情形发生变化或现有供应商出错时，他们就有机可乘；其次，通过提供与理想状态或现实状态相关的信息和证据，使客户感觉到需求缺口。例如，长濑公司的竞争对手发现提供相似或相同产品和系统来获取三菱公司的这块业务非常困难。但是，竞争对手却可通过采用先进技术，使其提供的产品比长濑公司的产品更具价值来抢夺市场。如竞争对手可与三菱公司有效沟通，证明它们具有更好的能力，将使它们有可能把握住潜在机会提升客户的理想状态，从而产生需求缺口，为其产品取代长濑公司的现有产品提供机会。

新任务

当客户首次购买某项产品或服务时，他们所做的购买决策属于**新任务决策**（new task decision)。如图3—5所示，新任务购买决策与直接重购相反，即客户完全没有可以依靠的经验或知识。因此，他们需要作出大量的购买决策，寻找信息以区别和比较可选的解决方案。与这种购买决策的广泛性相对应，购买团队通常包含多个成员。因此，销售人员有可能与多人打交道，而不只是一人。例如，当新型三菱四轮驱动的运动型多功能车从设计转向生产时，三菱的客户与供应商都面临新任务决策。从传统的双轮驱动变为四轮驱动的动力系统，他们会面临很多新的需求和问题。

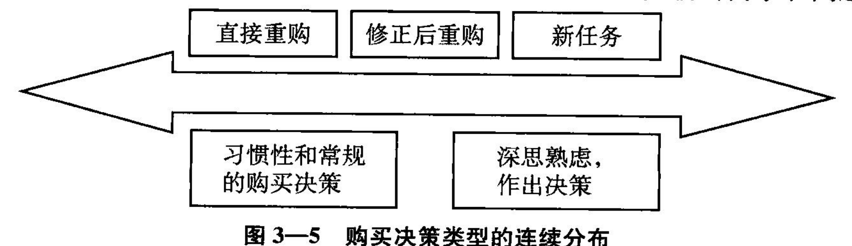


图3—5 购买决策类型的连续分布

在新任务购买决策情形下，无所谓内部或外部供应商。客户非常清楚现有的需求缺口。客户在处理此特殊需求时没有经验，他们通常渴望获得信息和专业技术，帮助他们有效解决感知到的需求缺口。与新任务决策相对应的销售策略应包括以多种方式与客户合作。首先，销售人员为客户提供专业技术，帮助他们发现和了解需求。当客户具体说明和评价潜在解决方案时，他们非常需要销售人员大量的经验和知识。最后，优秀的销售人员能帮助客户作出购买决策，并紧密跟进以保证客户长期满意。通过实施这种顾问式策略，销售人员与客户建立了关系，从而获得相当大的竞争优势。

修正后重购

修正后重购决策（modified rebuy decision）处于直接重购和新任务之间。在这种情形下，客户拥有购买产品的经验，但对其他可选产品和/或供应商的信息也感兴趣。由于他们对决策较为熟悉，所以与新任务决策相比，不确定性和感知风险较少。修正后重购通常发生在条件或需求改变时，如客户希望为现有购买需求选择新供应商或希望现有供应商能够提供新产品。我们继续以三菱汽车公司为例。公司最近决定重新审视培训采用的方法和来源，同时利用公司的培训人员、社区学院和大学为员工提供教育和培训。为协调这些培训项目，公司要求不同供应商提出有关后续管理的建议书，征询的对象既包括现有供应商，又包括新供应商。

采用修正后重购决策的客户一般会根据产品和价格水平，简单评估现有供应商的竞争力。其中，内部销售人员会强调其产品在解决需求缺口方面的出色表现；外部销售人员的策略则与直接重购中采用的策略相似，即改变理想状态或现实状态以创造需求缺口，并影响客户重新考虑和评价现有购买模式及供应商。

了解沟通类型

语言和非语言信息均能为销售人员提供有关客户个性和选择沟通类型的重要线索。经验丰富的销售人员强调了解客户沟通类型并相应作出反应。有效感知并解释客户的沟通类型，可以帮助销售人员及时调整与客户的互动，促进双方的沟通，巩固双方的关系。大部分销售培训项目采用 2×2 矩阵将**沟通风格**（communication styles）分为四个主要类型[5]，如图 3—6 所示。这四种类型基于两个主要维度：自信度和反应度。

自信度（assertiveness）指个人对自身所持有观点的赞同程度，及通过影响他人看法和行为来支配或控制局面的能力。高自信度的人节奏较快，固执己见，能很快地说出或反驳一些看法。低自信度的人节奏较慢，容易退缩，让其他人负责，他们在沟通和行动方面都比较缓慢，且经过深思熟虑。

反应度（responsiveness）指个人所显现出来的同情心及社交水平。高反应度的人以关系为导向，公开表达自己的情感。他们乐意表达自己的感受，有魅力、待人友善且不拘礼节。而低反应度的人以任务为导向，刻意控制自己的情感表达。在与人相处时，他们不讲情面，拘泥于形式，强调自律。

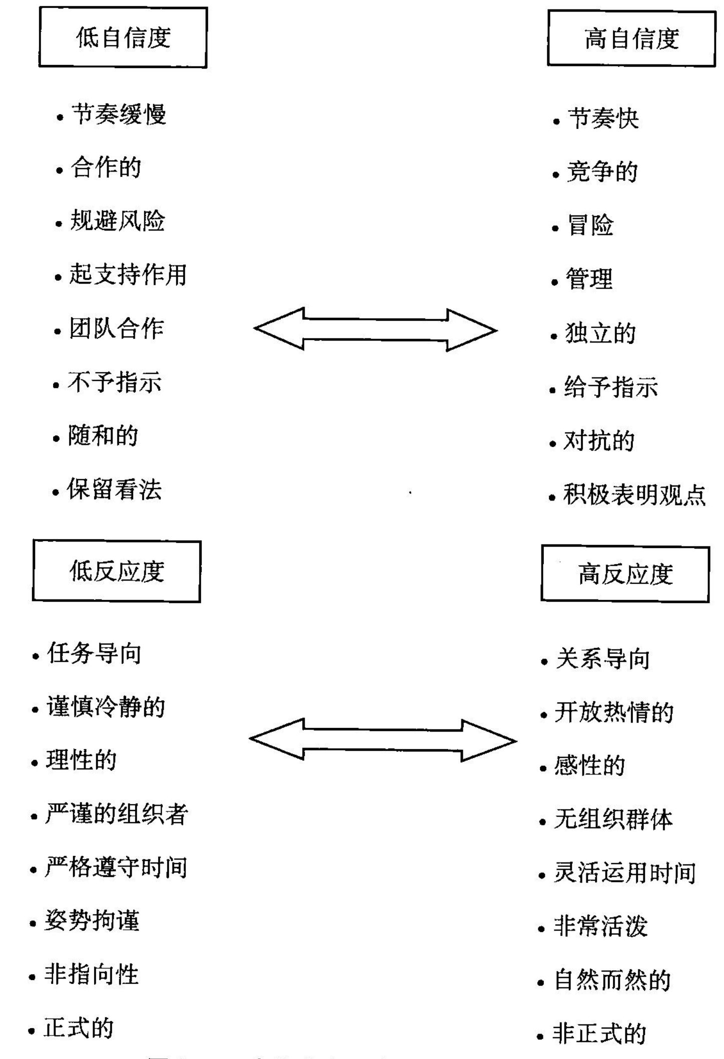


图 3—6　自信度和反应度主要特征的比较

不同个体的自信度和反应度的实际水平各有不同。每个人的水平处于一个连续分布轴上的任意一点，个体所处的位置决定了其自信和反应的程度，并表现出与之相关的特定行为模式。图 3—7 介绍了与每个维度相联系的行为。

自信度和反应度这两个维度构成了图 3—7 中四个象限组成的矩阵。四个象限刻画出个人的特征，通过其表现出来的自信度和反应度，从而展现出四种不同的沟通风格。易相处的人，反应度高，但自信度低；善表现的人，自信度和反应度都很高；驱动型的人，反应度低，但自信度高；善分析的人，自信度和反应度都较低。销售人员通过将客户适当归类，有助于找到与客户态度和行为相关的有价值的线索，以更有效地调整沟通和反应方式，与客户的风格相协调。

易相处的人（amiables）——建立并保持亲密的个人关系对易相处的人非常重要。他们随和，乐于合作，通常被描述为特别友好的人。他们喜欢有集体归属感，对他人感兴趣——包括爱好、兴趣、家庭以及共同的朋友。他们天生健谈，喜欢参加社交活动，很少或没有控制他人的欲望，更喜欢与他人达成一致。易相处的人不

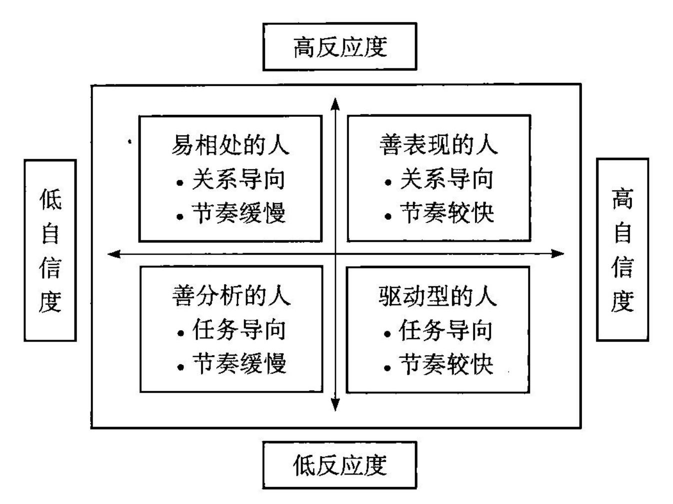


图 3—7 沟通风格矩阵

说明：基于不同人的自信度及反应度水平，可以将其归于这四个代表四种不同沟通风格的象限之一。销售人员通过将客户适当归类，获取与客户态度和行为相关的有价值的线索。

会冒风险，做决策时寻求安全感。易相处的人比较散漫，他们的行动明显地比较缓慢且谨慎。他们抑制冲动；比较注重别人是怎么想的，而较不注重细节和事实。当易相处的人遇到对抗或攻击时，他们倾向于屈服。当与易相处的客户合作时，销售人员应该记住，客户优先考虑的“必需”是被喜欢，最基本的“需要”是吸引他人注意。

善表现的人（expressives）——善表现的人活泼且极易沟通。尽管他们生性极富竞争性，但同样也很热情，重视与他人建立亲密关系。事实上，他们讨厌孤独，喜欢吸引他人注意。善表现的人性格外向，能无拘无束地与人沟通。当遇到对抗或反对时，他们会攻击。他们谈论人而不是物时会很热情和兴奋，并对每件事物都有既定的观点。他们思想开明、善变。善表现的人在决策和行动时很快，喜欢全局观念，不喜拘泥于细节。因此，他们很自觉，但不关心时间，对日常生活也没有特别的规划。他们富有创造性，靠直觉办事，愿意承担风险。销售人员必须谨记与善表现的人相处的两个关键点：他们“必需”的是感情不能受伤，他们潜在的“需要”是吸引他人注意。

驱动型的人（drivers）——有时指具有管理者或独裁者风格的人。驱动型的人通常难以相处，不合群。驱动型的人在与人相处中被描述为冷酷、好战，富有竞争性。驱动型的人独立，勇于超过他人以取得他们想要的结果。当他们寻求并公开展示其权力以控制人和形势时，他们很难接近，似乎把人当物对待。驱动型的人极其拘泥于形式，公事公办，没有耐性，崇尚时间和组织。他们固执己见，急不可耐地快速与身边的人分享观点。当遭到攻击或反抗时，驱动型的人会下指令。驱动型的人没有耐心听取别人的意见，趋向于冒险，且喜欢自作主张。驱动型的人以任务为导向，不是依靠事实和数据，而是依靠直觉做决策——毕竟，他们完全了解情况。当销售人员与驱动型的客户合作时必须记住，这种风格的人“必需”的是取胜，他们的基本“需要”是结果。

善分析的人（analyticals）——名称取自他们的爱好，即在做决策前充分收集资料和分析事实。善分析的人在做每件事时都小心翼翼，循规蹈矩，富有逻辑性和自

制力。善分析的人是有条理的问题解决者，他们深思熟虑，做决策时较慢。在充满压力的情况下，善分析的人倾向于退缩。有时，他们对身边的事物很挑剔。他们不乐意暴露感情，也不会产生冲动行为。因此，他们通常看上去颇为冷酷和冷淡。善分析的人回避个人关系，不喜欢冒险。时间和个人规划对善分析的人就像是宗教戒律。当销售人员与该类型客户合作时须注意两条基本原则，即他们的“必需”是证明自己正确，潜在的“需要”是分析活动。

擅长调整沟通风格

除了感受并说明客户的沟通风格，销售人员还必须清楚自身的风格。搭配不当的和可能产生冲突的风格，会给双方的沟通和关系建立增添麻烦，甚至明显地形成障碍。为尽量减少由于风格搭配不当而产生的负面影响，销售人员应调整自身的沟通风格，从而促成买卖双方之间的有效沟通。例如，善表现的销售人员拜访一位善分析的客户时发现，在节奏和关系/任务导向方面，双方存在很大差异，除非销售人员调整风格，否则将阻碍购买进程。销售人员不得不调整自己的风格，以便更好地适应客户，从而促进沟通。在上述例子中，销售人员需要通过放慢节奏，控制自发性和热情，提供更多的细节信息和分析来增强任务导向。

我们发现，配合客户调整沟通风格会给销售人员的业绩和买卖双方关系的质量带来积极的影响。当然，调整不意味着销售人员的风格与客户的风格要完全一致，这不仅没有必要，有时甚至可能有害。例如，如果买卖双方都属于善表现的风格，我们很容易发现，双方在整个销售访问中只是讨论却没有取得实质进展。买卖双方都是驱动型的人会发现，他们很难达成互利的协议。调整仅仅意味着销售人员应根据客户的需求和偏好进行适度改变以使效率最大化，而非一味迎合客户。提供国际农业产品和服务的格罗马克公司（Growmark），训练其销售人员在与客户互动过程中学习不同的行为风格。下面是销售人员可能展示给每种类型客户的做法（见表3—7）。[6]

表3—7　　推荐采用的针对不同类型沟通风格的做法

销售任务或目标	向善分析的人推销	向驱动型的人推销	向易相处的人推销	向善表现的人推销
预约	写一封商业信函介绍自己和公司的具体情况	驱动型的人可能不会花时间去看你的信	写一封信函，说明你是谁及你与他联系的理由	通常情况下，电话访问是最适合的
	写信之后再打一个电话确定对方的购买期望，并进行预约	先和他们电话联系，然后再写信函	信函应包括你与某些客户合作的经历，这些客户是潜在客户能了解到的；还要介绍你的可靠和售后工作，以及产品或服务的质量	电话访问要坦率友好，强调眼前利益、人员服务、你及你所在公司在生产此类产品和提供服务方面的经验

续前表

销售任务或目标	向善分析的人推销	向驱动型的人推销	向易相处的人推销	向善表现的人推销
		打电话要有条理并且说到点子上，包括自我介绍；介绍产品所能解决的问题，及请求见面	在寄信之后给对方打电话	如果写信，那一定要简短和私人化，表明你是谁，你是如何知道对方的，以及你对什么话题感兴趣
		信函只用于确认预约的时间和日期，包括对方可能在会见前需要看的资料	要友好、坦率、真诚，建立信任关系	
开始访问	提供你和你所在公司的背景信息	倾听和关注对方的想法和目标	在讨论业务问题前非正式地交谈	快速描述你访问的目的并建立可信性——努力与对方建立业务关系
	以顾问的身份与客户交往，并认可客户的专业知识	就对方的具体业务问题提供专业知识和见解	表示你个人对对方工作和目标感兴趣	谈论你们都认识的人的情况
	表明你已了解客户所处的情况	有风度，但要谨慎且相对要正式一点	努力了解对方更多情况	分享对方认为是独享的信息
	提供证据证明为何提出先前早已计划好的解决方案	提供实际证据，确定问题及可能导致的结果	通过提及与你们都有生意往来的熟人来证实你的产品/服务	表达你对对方的观点和目标的感受与积极性
	注意你是如何利用客户的时间	节奏要快；驱动型的人欣赏准时且有效利用时间的行动		一旦对方对你的能力有信心，你就可以花时间与对方发展坦率信任的个人关系
收集信息	有条不紊地提出具体的情况和问题	询问但不要说教；提问以发掘实际情况；了解对方所看重的及所欣赏的是什么	营造合作氛围，开诚布公地交换信息和感受	先了解对方对所处情况和理想结果的看法
	全面交流信息	使提问内容与访问目标一致	对方对他们的目标只是轻描淡写，所以你需要探究目标的细节	识别还有谁会影响对方的分析和计划
	当谈到与事实相关的信息时，鼓励客户参与讨论	马上要求获得信息	倾听并不时作出反应，给他们提供大量的口头和非口头反馈	倾听，然后用丰富的口头和非口头反馈证实对方的想法

续前表

销售任务或目标	向善分析的人推销	向驱动型的人推销	向易相处的人推销	向善表现的人推销
	细心，仔细地倾听	支持客户的看法，表明你将如何对他要实现目标产生积极影响	弄清在预算或成本方面是否存在未解决的问题	仔细询问你所需的关键数据
	说明你与他们的想法一致并且支持他们实现目标	阐明对方的预期	找出还有谁会影响购买决策	使讨论不偏离方向，并努力达成共识
			总结对方的主要观点和感受	如果对方对细节不太感兴趣，总结一下已讨论过的内容，然后尽量将注意力转移到现实情况中
激发其求变的需求	利用记录获得信息	节奏要快且要有效率，确保数字准确；向对方介绍概要；表现出理性的思考，避免情绪化	满足与安全舒适需求相符的情感需求	支持对方观点和目标
	采用有逻辑的方法		使用对方数据而不是你自己的数据	为满足对方所看重的需求而努力
	用数字来说明		不要推脱	提供来自对方视为领导者的数据
参与销售对话	提供具体的书面建议作为展示的一部分	提出建议使对方能够比较各种可选方案及相应可能的结果	以书面方式清晰地说明，确保对方了解：在帮助他实现个人目标时你所能做的；你将提供的以及他需要提供的；你打算投入到该项目的支持资源	提供符合对方观点的具体解决方案——以书面形式
	包含最有说服力的成本—效益理由	提供有文件支持的可选方案	为对方的问题提供清晰的解决方案，并最大限度地保证这是最好的方案而无须考虑其他方案	建立自信，即你拥有必要的数据，但不要让对方淹没在细节当中
	引用第三方数据	在成本限制下尽量使质量达到最好水平	要求对方邀请其他决策人参与	不要急于讨论，花时间寻找实施想法的方式

续前表

销售任务或目标	向善分析的人推销	向驱动型的人推销	向易相处的人推销	向善表现的人推销
	谨慎，果断但不要太有闯劲	要具体而实际，但不要使对方淹没在细节当中	展示你的解决方案在现在及将来都能最好地满足对方的需求，并用一些参考文件和第三方证据来支持这一点	诉诸个人尊重需求
	限制情感或证明诉求	诉诸尊重和独立需求	运用知名专家或与对方关系亲密的其他人的推荐信	努力获得采取行动的书面承诺
	推荐具体的行动方案	直接强化对方采取行动的意愿		
	为客户提供机会，检查与购买和送货相关的所有文件	快速总结内容，然后让对方选择一个行动方案		
获得承诺	低调但以直接的方式要求获得购买承诺	直接要求获得订单	间接要求获得订单——不要强行要求	当你有足够的信息去了解需求并且检验所提建议的合理性时，就能以一种随意的、非正式的方式，提出交易请求，获得订单
	准备就变动进行协商	清楚地、符合实际地报价	强调向对方提供保障的承诺	在适当机会出现时，提供激励因素以促成购买
	特别关注价格问题	提供多种可选方案	不要把对方逼入死角，当出现差错时，他们需要有方法摆脱	不要推荐太多的选择方案使问题复杂化
	努力使对方立刻作出承诺，防止对方拖延购买决策	准备就变动和让步进行协商	防止“客户反悔”——获得承诺，即使你需要付出酬金	得到明确的承诺。确保对方了解购买决策
	引用数据支持公司的服务记录	对方有时会给销售增加附加条件	强调你会参与售后服务	保存详细资料直到对方作出非常肯定的购买决策。对方相信处理细节是销售人员的职责

续前表

销售任务或目标	向善分析的人推销	向驱动型的人推销	向易相处的人推销	向善表现的人推销
	通过强调对方购买原则和客观现实，对对方所提出的异议作出反应	给对方时间去考虑如何选择	鼓励对方在作出最终的购买决策时让其他人参与	在处理异议方面：描述其他人是如何处理的；回应对方对实现目标的热情；论述所推荐的方案如何符合客户的选择；重申利益，这些利益集中在购买决策能带来令客户满意的方面
		提前预测客户可能提出的异议，并做好准备	欢迎客户提出异议，并耐心回答	
		根据对方的价值观和取向对对方提出的异议作出反应	在回应异议时：描述财务方面的理由；提及对方尊重的专家或其他人；记住对方感受以及购买决策将对他们产生什么影响	
提供跟进活动	提供详细的实施方案	与对方建立信息交流过程，鼓励快速交流关于检验点和重大事件的信息	在客户作出购买决策后，马上预约跟进活动	签完订单后，重新确认交货进度及你与对方的个人关系，并介绍执行任务的人员或团队
	经常保持联系	确保有应急方案，纠正错误，作出调整	建立并保持频繁联系，提供下列的服务：关于安装的定期进度报告；服务和培训的安排；新产品和服务的介绍；仔细听取对方关心的问题，即使它看上去微不足道	一个社交场合（如午餐）是与该客户继续讨论业务的好机会
	反复检查以保证顾客满意，并保证按时交货	确保没有意外发生		努力成为客户团队的成员
				万一出现抱怨，你要亲自处理，千万不要交给组织中未得到客户认可的其他人去处理

以上内容在销售人员与不同沟通类型的客户合作时显然非常有用。但需要注意，所推荐的销售人员做法与如何根据每位客户的风格特征合理解释这些行为之间存在一些区别。将这两部分信息结合起来方能加深对如何根据不同的客户调整做法及为何推荐这种做法的理解。

销售人员有时不大可能获得客户沟通风格的信息，特别是刚接触的客户。如果遇到这种情况，最好假定客户是分析—驱动风格，并据此做准备。如果客户表现得更接近易相处—善表现风格，那么，销售人员较容易作出调整。如果销售人员是针对易相处—善表现风格准备，要转变为分析—驱动风格就比较困难了。

多重购买影响因素

人们一般按常规制定购买决策，如直接重购和简单修正后重购。更复杂的修正后重购和新任务购买决策通常涉及采购中心或购买团队中多个参与者的共同决策。**购买团队**（buying teams）（通常又称为**购买中心**（buying centers）），是由专家及组织内部受购买决策影响的部门的人员所组成的小组。随着购买决策目标的改变，购买团队的人员组成也会随之发生变化，以保证小组成员掌握的相关专业技能起到的作用最大化。购买组织的规模及欲购买产品的性质和数量，也会影响到购买团队的实际人数和人员构成。购买团队内部不同成员由于需求和所处部门不同，通常有不同的目标。我们通过购买团队成员在小组中所承担的角色和职责来描述这些购买团队成员。[7]

- **发起者**（initiators）——发起者指组织内部发现需求未被满足或意识到某个产品有助于满足需求、解决问题的人。
- **影响者**（influencers）——组织内通过提出建议或表达偏好影响购买决策过程的人称为影响者，通常是技术人员或工程师。
- **使用者**（users）——使用者是组织内实际使用产品的人。他们根据产品如何影响他们工作的绩效评价产品。使用者通常也扮演发起者和影响者的角色。
- **决策者**（deciders）——组织中最终决定购买哪项产品或服务的人。尽管购买者有时也是决策者，但在一般情况下由其他人扮演这个角色。
- **采购者**（purchasers）——实际负责与供应商协商最终购买条款及进行产品采购的人。
- **把关者**（gatekeepers）——组织内控制供应商与购买中心成员之间信息流动的人。

尽管不是每个购买团队中都出现上述每种影响者，但购买团队中还是可以经常看到其中一部分或所有影响者都存在。Executive Jet International 公司的销售人员将湾流 V 型商务喷气式飞机推销给芝加哥的医药公司，便是多重购买影响因素的一个例子。在 6 个月内，销售人员与购买组织中的不同角色打交道：

- **发起者**——购买过程的发起者是公司的首席运营官，她发现由于公司近期扩张迅猛，现有飞机已无法满足需求。除了指出需求并开始寻找解决方案，基于她的个人经验和对需求的认识，她会对最终决策产生极大影响。
- **影响者**——两类职员是主要的影响者。第一类是公司的飞行员，他们拥有与多种机型相关的大量知识和经验；另一类同样起到关键影响作用的是财务部门的预

算小组，他们不仅关注记录详尽的业绩表现，还运用资本投资模型对不同方案的投入进行对比和评估。

- **使用者**——使用者最热衷于投入购买决策过程，因为他们急于将现有飞机替换为具有更高性能的飞机，以提高他们在横跨美国南北的营销/销售办公室和工厂时的效率和业绩。这个小组中的主要人物包括营销副总裁和生产/运营副总裁，另外还包括驾驶飞机的飞行员。
- **决策者**——根据购买团队每个成员的贡献和投入，首席执行官将作出最终购买决策。她主要依靠商务交通工具出行，她的决策者角色主要基于其在公司的地位，而非对所选择机型的使用。作为组织中地位最高的执行官，她能自由地周旋于购买团队所有成员之间，并根据总体价值而非个人感觉或期望作出决策。
- **采购者**——根据领导的指示负责实际采购，与供应商商讨最终条款，并完成所需的书面工作，这些都是公司采购部门主管的职责，他们是与卖方实际联系的人。采购办事处一般具体负责处理购买合同，以及相关登记和法律文件的起草、完成与归档。
- **把关者**——购买决策通常涉及两类把关者：首席运营官的行政助理和助理采购员。这些把关者所处的职位能帮助销售人员交流信息，并与购买团队的不同成员保持联系。首席运营官的行政助理轻松地在影响决策的不同主管人员之间周旋，而且能够在合适的时间约见合适的人；而助理采购员直接参与到各成员的协调过程中，将他们的观点写进总结报告并呈交给首席执行官。在 Executive Jet 的案例中，销售人员积极配合把关者的工作，并与每一位把关者保持良好关系，这对他们最终获得订单起到了至关重要的作用。

销售人员经常犯的错误之一是在几个月内重复拜访采购经理，最后才发现存在一个购买团队，且做最终决策的并非采购经理。销售人员必须收集信息，了解采购团队由哪些成员组成，每位成员扮演什么角色，以及在这些人当中谁最具影响力。销售人员可通过客户历史资料、组织中熟悉客户的人，甚至是其他销售人员来获得这些信息。销售人员应与购买团队中所有成员合作，谨慎对待他们不同的需要和目的。然而，由于条件的限制，销售人员有时无法与每位小组成员接触，因此，接触最具影响力的成员对他们非常重要。

采购的现状

随着竞争不断加剧，市场变化更为迅速，如今的企业正经历着最深刻的变革。技术在全球范围内扩散，使竞争加剧并日益全球化，而这些竞争在本质上是高度动态发展的。革新速度在加快，大众市场日益分裂为更多的细分和微细分市场。在这些市场里，客户的知识更为渊博，要求更高，期望也不断提高。相应地，传统的购买行为也在迅速发生变化。

越来越多地利用信息技术

买卖双方都越来越多地利用技术提高购买过程的效率。企业对企业的电子商务交易量正以每年超过33%的速度递增。尽管企业利用私人网络交换电子数据已有一

段时间，但电子商务的增长仍主要依靠互联网。

信息技术将买卖双方通过电子方式联系在一起，使他们能够直接、迅速地沟通并传输信息和数据。传统交易（如直接重购决策）如今能通过互联网自动完成，通过跟踪采购情况，获取实时的库存控制和订货数据。由于减少了订货和送货时间，整个销售周期占用的时间缩短，失误减少，库存占用的资金现在可以更有效率地用到其他方面。更进一步说，常规交易的自动化使买卖双方能将更多时间投放到新任务、复杂销售、售后服务和建立关系等方面。整合了互联网的技术应用除推动交易外，还能用于产品分销及公司信息、培训课程和资料发布。一些公司开始将它们的产品目录直接发布到网上，代替销售人员以往必须随身携带的大量产品手册的做法。在线产品目录容易更新，一方面，不会因手册过时造成浪费；另一方面，销售人员也可以有选择性地下载，为客户量身定做销售展示和建议书。

强调互助合作关系

现在，一家公司所做的商业决策比以往更有可能直接影响其他公司的决策。当今飞速发展、不断变化的市场要求销售人员不断提高与客户的互动水平。由于越来越多的购买组织强调与数量较少的供应商保持长期关系，所以上述趋势得到进一步加强。买卖双方之间形成了更为牢固的关系，购买过程也变得更为有效。如“道德困境”中所描述的，不断提高的买卖双方之间互动关系和互相依赖的水平可能使销售人员面临具有挑战性的道德决策。

？道德困境

阿什利·威斯特（Ashley West）是 Custom Transportation 公司的大客户经理，这是一家专为世界《财富》1 000 强公司提供运输服务的公司。多年来，威斯特与 13 家客户公司的购买团队成员建立了牢固的关系。如全球大型金属铸造和锻造生产商 Interlake 重工业公司就是威斯特最大的客户。事实上，Interlake 公司的采购量占该运输公司年度营业额的 28%。上周，威斯特邀请 Interlake 公司的采购主管——一个高尔夫球运动爱好者——在芝加哥一家最好的私人高尔夫俱乐部里打了一天的高尔夫球。在打到第十杆时，威斯特打出了她当天最好的一击，Interlake 的采购主管开始注意到威斯特手中拿的一号木杆。这是一款新型高尔夫球杆——（技术上采用先进的 TaylorMade 型 r7460），价值 499 美元。在下一个发球区，她将球杆递给客户，坚持让他试一下。他试了，击出了漂亮的一球，一直飞过高尔夫球道——这球比前面几杆要远 40 码。客户将球杆交还给了威斯特，并发出由衷的感叹，说他迫不及待地想为自己也买一个。威斯特当时就将球杆递回给客户，说道，“……它是你的了。只要你每次用它时能想起我就好。”

你如何看待威斯特与 Interlake 客户建立关系的做法？如果你处在威斯特的位置上，将如何处理这种情况？

著名机构的调查发现，买卖双方通过分享信息协调各方的行动、资源和能力，可以降低风险，提高收益水平，而不再是通过竞争以牺牲一方为代价获利。[8]买卖双方的长期关系是建立在互利和相互依赖的基础上的。除了要求对客户不断变化的需

求保持敏感，合作关系还要求销售人员与客户更加紧密地合作，鼓励诚实、开放的双向沟通，促进双方相互了解，这是获得理想解决方案所必需的。进一步，销售人员必须不断证明，他们是可靠的，而且是按客户的最佳利益行事的。

供应链管理

许多组织意识到其成败与价值链内的其他公司紧密相关，因此实施了由供应商到客户的**供应链管理**（supply chain management）。除了强调买卖双方之间的关系，供应链管理还强调与购买组织内部其他部门之间，以及外部组织之间采购的战略合作与整合，这些外部组织包括客户、客户的客户、供应商、供应商的供应商。销售人员必须与价值链各方（如终端用户和供应商）共同努力，为网络中所有成员带来增值。正如“21世纪的专业化销售：通过移动技术为客户增添价值”[9]中所描述的，移动通信所具有的明显优势使销售人员能够保持更有效的客户沟通，即使在他们往来于客户的路途中。

21世纪的专业化销售

通过移动技术为客户增添价值

一致、有效的沟通对管理买卖双方之间的关系至关重要，并能为销售人员带来不错的销售业绩。然而，销售人员的时间越来越多地浪费在了旅途中，有效地沟通也成为他们需要面临的挑战。通信服务组织Intellicomm公司的首席执行官哈普瑞特·辛格（Harprit Singh），介绍了几种能够保证销售人员在路途中也能使工作富有效率并与顾客合作的方法。

从通信角度看，宽带接入是首选。其次，你要有一部手机，这样你就有了一个很好的通信手段。接着，当你能登录互联网时，你基本上可以通过网络电话（在IP网络上使用IP协议以数据包的方式传输语音，VoIP）实现电话功能。你同样也能利用传真、电子邮件和即时信息——这些都是保持联系的功能强大的工具。综合利用这些通信技术，加上网络会议和电话会议，将有助于你更有效率地完成通信任务。

外包服务增加

由于买卖双方越来越相信对方的执行能力及双方对关系的承诺，组织之间的业务越来越广泛，一体化的程度也就越来越高，这是一种自然而然的演变。这些扩大了合作范围的协议通常包含将某些原先由客户组织承担的活动**外包**（outsourcing）给供应商。这些活动是客户组织日常运作所必需的，但不属于组织内核心的或独特的能力，将这些活动外包使组织能扬长避短。外包提供商专门从事这些活动，对此十分擅长。合同外包的结果是双方关系得到了加强。由于有关各方都获利，所以相互关系得到进一步发展。合同外包越来越强调销售人员的作用，他们需要提供不间断的后续服务，以保证客户满意，维护买卖双方关系。销售人员还必须不断监控客

户需求的变化，并将这些变化与供应商的供货和外包服务结合起来。

目标定价

根据市场调查获得的信息，客户为最终产品设定一个**目标价格**（target price）。例如，客户决定将一款新型印刷机的售价定为320 000美元。接着，将印刷机分解为子系统和部件，并估计每个部件的价格。通过这种方法，客户能知道他们最多只需125美元就能购买一个铅制压印滚筒。随后，他们会在与潜在供应商合作时利用这个信息。在研究目标定价的过程中，销售人员发现他们有两种基本选择——满足客户的成本要求，通常需要降低价格；或与客户合作，更好地了解并影响产品规格说明书的制定。销售人员可以适当放宽某些限定条件，以此换取较低价格。例如，销售人员可能与客户协商，以较长的交付周期、较简单的设计特征、较少的技术支持作为交换条件降低产品价格。后一种选择要求销售人员具备与产品、组织相关的能力，以及与客户应用和需求相关的更多知识。在此，提出可行方案的能力和与客户有效沟通的能力同样重要。

知识和创新的重要性不断提高

买卖双方之间相互依赖性的不断提高，有赖于销售人员在一个动态发展且快速变化的商业环境中解决问题的能力。客户依靠销售人员提供针对他们不断变化的问题和需求的独特的、增值的解决方案。为制定创新性解决方案，销售人员必须拥有广泛、全面、随时可用的知识，以及以创新的方法运用知识的能力。这包括对自身产品和能力的了解，以及对竞争对手产品和能力的了解。更重要的是，销售人员必须对产品使用和客户需求有全面了解，这样才能与客户合作，提出创新性解决方案。

小结

1. 了解客户的主要类型。根据影响客户需求、动机和购买行为的独特购买情况，对客户分类。最常见的是将客户分为消费者市场或产业市场。消费者为自己使用或消费而购买产品和服务，而产业市场成员购买产品和服务后将其投入到生产或日常运作中，或转售给它们的客户。产业市场又进一步细分为公司、机构和政府机关市场。

2. 讨论产业市场的特征。产业市场具有很多与消费者市场不同的特征。较为常见的特征包括：集中性，即客户数量更少但规模更大；产业市场的需求由消费者需求衍生而来；产业市场的需求更不稳定；客户更专业；购买团队受多重因素影响；买卖双方的相互依赖性更高，关系更密切。

3. 列出企业对企业购买的步骤。产业客户购买过程由8个相互联系的阶段组成：（1）确认问题和需求；（2）确定产品特征和所需数量；（3）描述产品特征和所需数量；（4）寻找并筛选潜在的供货来源；（5）获取并分析建议书；（6）评价建议书，选择供应商；（7）选择订货程序；（8）反馈和评价。

4. 讨论不同类型的客户需求。将看似种类多、易混淆的不同需求和问题分为几种常见类型，有助于销售人员更好地了解客户需求的本质以及这些需求之间的相互关系。接下来，销售人员就能更好地针对不同的需求制定并展示能带来增值的解决方案。五种常见的客户需求类型为：

情境需求——通常与客户特殊的环境、时间和地点相关，或由这些条件产生。

功能需求——完成某个核心任务或实现某个功能的需求，即产品能够实现其应有功能的需求。

社交需求——被他人接受且与他人交往的需求，即渴望归属于某个参照群体的需求。

心理需求——对安全感、降低风险、积极情感等的渴望，以及渴望获得成功、愉悦、兴奋和刺激等感觉的需求。

知识需求——渴望获得个人发展，掌握信息和知识以扩展思路，了解事情如何及为何发生的需求。

5. 运用多属性模型描述客户如何评价供应商及可供的产品。客户对比衡量某个供应商或产品的表现后作出购买决策。客户将产品重要特征视为比较产品的依据。在多属性模型中，客户首先确定重要属性，并确定产品在特定属性方面的表现（或在每个属性方面的表现）。接下来将每个属性的评分与其相对重要性权数相乘，计算出每个属性的加权平均分。将所有加权平均分加总得出每个供应商或产品的总分。客户将选择得分最高的产品或供应商。

6. 解释客户用于评价产品性能、获得满意感的双因素模型。双因素模型是多属性模型的特殊类型，通过进一步分析多个特征，将它们归为两个主要因素：功能属性和心理属性。功能属性是市场提供物更为现实的特征，而心理属性主要由买卖双方的人际交往行为和活动构成。我们发现，心理属性比功能属性更能影响客户满意感及重复购买行为。

7. 解释不同类型的购买决策。客户所拥有的与某个购买决策相关的经验水平，决定了客户投入多少时间和资源用于购买决策，而客户购买行为可以分为三种决策类型：直接重购、修正后重购和新任务。

直接重购。与没有任何变动的常规重购相比，直接重购通常是老客户从相同来源购买相同产品所获得的经验和满意的结果。在这种情况下，客户的需求早已通过产品规格说明确定。客户在此类购买决策上投入很少的时间和资源，他们主要看重供应商以往令人满意的表现。

修正后重购。修正后重购处于直接重购和新任务之间。客户拥有关于该产品的经验，但对其他可选产品和/或供应商的信息也感兴趣。修正后重购通常发生在条件或需求改变时。或许，客户希望为现有购买需求选择新供应商，或者现有供应商能提供新产品。

新任务。新任务指客户首次购买某个产品或服务的情况。客户没有可以依靠的经验或知识，因此需要做大量的购买决策，寻找信息以区别和比较各种备选的解决方案。由于此类决策涉及范围广，所以采购团队通常包含众多成员，销售人员可能需与多人打交道。

8. 描述四种沟通风格以及销售人员如何调整风格使沟通效果最大化。基于两种个人特征——自信度和反应度——的高低水平，可以将沟通风格划分为四种主要类型：

● 易相处的人：反应度高，但自信度低。
● 善表现的人：自信度和反应度都很高。
● 驱动型的人：反应度低，但自信度高。
● 善分析的人：自信度和反应度都较低。

买卖双方的风格不匹配会妨碍双方合作，给信息交流与关系建立带来障碍。不同风格的人关注的重点不一样（关系导向或任务导向），所喜欢的信息交流、适应社会的过程及决策速度也不同（快或慢）。为尽量减少风格不搭配造成的负面影响，销售人员须调整自己的风格以适应客户。

9. 解释购买团队的概念并详细说明不同成员的角色。在更为复杂的修正后重购和新任务购买中，购买决策通常涉及购买团队中多个参与者。小组成员利用购买组织内不同职能部门的专业技能和知识共同决策。当购买调整时，小组成员也可能相应改变。小组成员扮演的角色有：发起者、影响者、使用者、决策者、购买者和把关者。

扩展专业化销售知识

1. 产业市场的下列特征如何影响销售人员的关系型销售活动？
● 客户规模更大，但数量更少。
● 衍生需求。
● 需求波动幅度更大。

2. 三种不同的购买决策（直接重购、修正后重购、新任务）如何影响客户决定投入到购买决策过程不同步骤的时间和精力？

3. 分别列出并比较（1）大型金融投资机构和（2）大学生欲购买一台新电脑打印机时，所具有的功能需求、情境需求、心理需求、社交需求和知识需求。

4. 在购买过程的每个步骤中，销售人员如何配合产业客户？
● 认识问题或需求。
● 确认产品所具有的特征和所需数量。
● 描述产品所具有的特征和所需数量。
● 寻找符合条件的潜在供货来源。
● 获得并分析建议书。
● 评价建议书并选择供应商。
● 选择订货程序。
● 获取反馈并评价。

5. 解释功能属性和心理属性在购后客户满意度形成过程中的作用。

6. 销售人员如何运用多因素评价模型来设计并提供为客户准备的销售展示？

7. 如果销售人员在销售访问时发现客户并无需求缺口，这对销售人员而言意味着什么？举例回答。

8. 为什么知识和创新性地运用知识提出独特解决方案的能力，对当今产业市场上的销售人员非常重要？

9. 解释沟通风格的概念，以及销售人员如何调整其风格以更好地与客户风格相匹配。在销售过程的不同阶段，销售人员的行动会有何不同？举例回答。

10. 对向制造商推销复杂产品设备的销售人员而言，购买团队意味着什么？举例进一步解释和说明你的答案。

培养专业化的销售技巧

1. 说明作为（1）内部销售人员和（2）外部销售人员，在以下的购买情境下，你将如何行事。

直接重购。在这种购买情形下，客户基本上会再次订购使用中的产品。产品、价格、运输、供应来源或其他方面的变动很少或没有。这种情况风险低，只需很少的感知努力和信息。采购部门或办事员通常是主要决策者和购买者。

（1）作为一名内部销售人员，为留住此项业务，你需要做什么？

解释：______________________________

（2）作为一名外部销售人员，为争取到此项业务，说服他们使用你的产品，你需要做什么？

解释：______________________________

修正后重购。这种购买情形下，客户早已买过该商品，但某些主要方面发生了改变。例如，预计价格发生变动；出现具有竞争力的新供应商；运输中出现问题；产品规格变化；可以获得新的产品或服务。这种情况风险适中，客户需要付出较大的努力并迫切需要获得更好的信息和信息来源。

（1）作为一名内部销售人员，为留住此项业务，你需要做什么？

解释：______________________________

（2）作为一名外部销售人员，为争取到此项业务，说服他们使用你的产品，你需要做什么？

解释：______________________________

2. 你是Accu-Press公司的销售人员，这是一家地区性金属冲压工具制造商，这些工具用于制作（冲压）小型金属零部件。Accu-Press刚引进一条新工具生产线，这条生产线在设计特征方面有一些重大突破。新设备运行更快，且更容易使用。产品测试表明，它比传统工具提高了15%的生产率，还降低了废品率。你拜访了汽车行业的主要供应商联邦金属冲压公司（Federal Metal Stampings）。你希望将新工具出售给它们。联邦金属冲压公司从你的两个竞争对手那里采购产品，而过去6个月里，你一直在拜访联邦金属冲压公司。过去，该公司认为没有必要更换设备来源，每次销售访问都以它们告诉你它们对现有供应商非常满意而告结束。

描述你如何利用新产品领先的性能，帮助联邦金属冲压公司认识到它们存在需求缺口，并由此创造销售机会。


角色扮演

背景：阅读上述内容。

角色：你，Accu-Press公司的销售人员；客户，联邦金属冲压公司的采购主管。

情景：地点——联邦金属冲压公司采购主管的办公室。

情节——如上所述，你多次拜访联邦金属冲压公司，这是最近发生的一次。这次销售访问的目的是利用新产品提高生产率的潜力，使客户认识到需求缺口，并因此将新产品销售出去。

角色扮演你将如何使客户产生需求缺口。最初是例行问候和简短谈话，这在日常的销售访问中很常见。下一步，你将以某种方式证明新产品所提高的生产能力，这种方式能够改变客户的理想状态，使客户意识到需求缺口，而该缺口恰是你能解决的。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

（1）客户感知到的现实状态和理想状态是如何影响并触发他们对需求缺口的认知的？

（2）除了角色扮演中所运用的方法，Accu-Press 公司的销售人员还能采用何种方法影响客户感知需求缺口？

3. 假设你是 National Computer Corporation 的销售人员。你正努力将大量升级后的个人电脑推销给你原来就读的大学的商学院。这些电脑将放置在教职员的办公室里，用于上网、文字处理、电子制表和数据分析。负责采购的委员会包括两名教员和大学采购主管。根据你与购买团队成员的合作，你收集了下列资料，列举了客户对销售人员和供应商的期望。

- 协调产品/服务的各个方面，提供一揽子交易；
- 在对产品、市场和客户需求深入了解的基础上，为客户提供咨询服务；
- 能够非常熟练地解决问题，以便长期保证顾客对服务满意；
- 具有很高的道德标准，并在沟通中以诚相待；
- 在销售组织内部提倡客户利益至上；
- 在满足客户需求方面富有想象力；
- 为销售访问做好充分准备；
- 非常可靠。

根据购买情景：

(a) 解释客户每个期望所要传达的含义。

(b) 讨论每个期望的含义，及它将如何影响你的行为。

(c) 举例说明销售人员如何实现客户的每个期望。

（1）协调产品/服务的各个方面，提供一揽子交易。

____

（2）在对产品、市场和客户需求深入了解的基础上，为客户提供咨询服务。

____

（3）能够非常熟练地解决问题，以便长期保证客户对服务满意。

____

（4）具有很高的道德标准，并在沟通中以诚相待。

____

（5）在销售组织内部提倡客户利益至上。

____

（6）在满足客户需求方面能够富有想象力。

____

（7）为销售访问做好充分准备。

____

（8）非常可靠。

____

4. 利用下列沟通风格调查[10]评价你的沟通风格。首先，在每对相对应特征方面选出最能代表你的自我评价，完成自信度和反应度的评分。根据你的第一反应——不存在对的或错的答案——完成每套题目后，根据指示计算得分，并将得分标于方格图中。

自信度

我是：

合作的				竞争的
1	2	3	4	5
顺从的				专横的
1	2	3	4	5
随和的				盛气凌人的
1	2	3	4	5
犹豫不决的				果断的
1	2	3	4	5
矜持的				外向的
1	2	3	4	5
容易妥协的				坚持不懈的
1	2	3	4	5
谨慎的				冒险的
1	2	3	4	5
耐心的				急躁的
1	2	3	4	5
自满的				有影响力的
1	2	3	4	5
安静的				健谈的
1	2	3	4	5
害羞的				大胆的
1	2	3	4	5
支持的				苛求的
1	2	3	4	5
轻松的				紧张的
1	2	3	4	5
拘谨的				自信的
1	2	3	4	5

自信度得分：________________

将你所选择的分数相加，总分为：________________

将你所得的总分除以14得出自信度分数：________________

反应度

我是：

遵守纪律的				随和的
1	2	3	4	5
受约束的				善表现的
1	2	3	4	5
严肃的				轻松的
1	2	3	4	5
有条不紊的				松散的
1	2	3	4	5

有策略的				本能自发的
1	2	3	4	5
防备的				开放的
1	2	3	4	5
坚毅的				幽默的
1	2	3	4	5
冷淡的				友好的
1	2	3	4	5
正式的				随便的
1	2	3	4	5
缄默的				吸引注意力的
1	2	3	4	5
小心的				无忧无虑的
1	2	3	4	5
守旧的				非传统的
1	2	3	4	5
沉默寡言的				活泼的
1	2	3	4	5
忍耐的				冲动的
1	2	3	4	5

计算反应度得分：________________

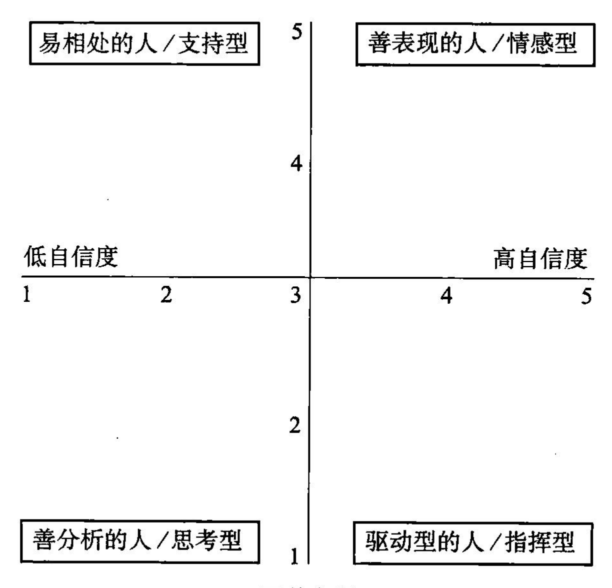
将你所选择的分数相加，总分为：________________

将你所得的总分除以 14 得出自信度分数：________________

利用下面的方格图，根据你的自信度和反应度的分数标出你所处位置，并确定你的沟通风格。

你的沟通风格是：________________

你觉得这能够正确描述你的风格吗？为什么能或不能？



5. 基于你对（a）人际交往风格（b）你的沟通风格的理解，回答下列问题。这些问题涉及你以及为何调整你的风格以更好地配合不同沟通风格的客户的特征。

（1）你需要做何准备，以调整风格更好地与**驱动型/指挥型客户**联系和沟通？

（2）你需要做何准备，以调整风格更好地与**善分析/思考型客户**联系和沟通？

（3）你需要做何准备，以调整风格更好地与**善表现/情感型客户**联系和沟通？

（4）你需要做何准备，以调整风格更好地与**易相处/支持型客户**联系和沟通？



6. **背景**：Hirsch生产控制公司的大客户经理杰里（Jerry）与圣路易斯的福雷斯特制造公司（Forrestor Manufacturing）及福雷斯特的购买团队成员建立了牢固的关系。经过几年的发展，这个关系使杰里成为Hirsch公司等级最高的销售人员，并使福雷斯特成为Hirsch公司的最佳客户——占公司业务量的20%。杰里与福雷斯特的一个竞争对手接触了好几个月，这个竞争对手是芝加哥的Dorval制造公司，杰里希望也将其发展为Hirsch公司的客户。在关系型销售中，杰里一般能获得与Dorval公司生产过程和长期计划相关的资料。

角色：杰里，Hirsch生产控制公司的大客户经理；克拉克·休利（Clark Hughley），福雷斯特制造公司的采购主管。

情景：地点——克拉克·休利在福雷斯特的办公室。

情节——杰里正在访问，讨论与福雷斯特生产系统相关的新产品。此时，休利开始询问杰里有关Dorval公司的事。很明显，休利希望了解Dorval公司的生产过程和传闻中工厂扩张的事——不管是保密的还是公开的，他希望从杰里那获得信息。

角色扮演杰里在克拉克·休利办公室所发生的事。最开始是建立长期关系常见的日常问候。下一步，休利开始询问有关Dorval公司计划的问题。演示你将如何以道德的和职业的方法来处理这种情况。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）设想杰里在处理该情况时可能采取的五种方法。你认为哪种方法最佳？解释你为何觉得你所选择的方法优于其他四种。

（2）假设你是杰里，当休利继续追问与Dorval公司相关的信息时，你会怎么做？假如他暗示你，如果你不告诉他所希望获得的有关Dorval公司的信息，你与福雷斯特之间的交易有可能泡汤，这种情况下，你又会怎么做？

7. 个性特征和性格是预测个人偏好与行为的重要因素。有关个性和性格的量表已经开发出来，并能帮助个人在线评测自己的个性。下述网站提供了大量信息，介绍不同类型的个性和性格，以及如何利用每种类型来预测与人们偏好、沟通和人际交往行为等方面相关的某些趋势。

登录http：//www.keirsey.com网站，点击“凯尔西分类法”（Take the Keirsey Sorter），在阅读完解释信息后，下拉页面，点击“分类”（Take the Sorter）。完成自我测试，并获得免费的有关个人性格的描述。返回“keirsey.com”主页面，点击页面上的一些图标，阅读有关不同性格风格的内容，以及如何利用它们预测个人行为。

（1）凯尔西分类法确定的不同风格有哪些？每种风格的主要特征是什么？

（2）你的性格类型是哪种？你觉得它能表达你的形象吗？为什么？

（3）将凯尔西的性格风格与本书中的沟通风格进行对比。

（4）确认你的性格类型后，对你作为销售人员与他人相处有何帮助？当你与不同性格类型的人合作时，它又意味着什么？

作出专业化的销售决策

案例 3.1 Candoo 计算机公司

背景

你是 Candoo 计算机公司（CCC）的销售人员，地区经理打电话说，你的一个大客户正在实施一个项目，这个大客户是 Farmland 公司。Farmland 是一家全国性保险公司，分支机构遍布全美。该公司正处在计划和详细说明所需计算机系统的初级阶段，该系统要求在每个代理处都安装一台计算机，允许每个代理商开发、操作并维护自身的客户数据库，以为客户提供更好的服务。此外，通过将 CCC 主机相连，代理商、区域办事处及 CCC 总部将实现连网，以改善内部通信，并将全部资料纳入公司数据库。

现状

你为该客户服务多年，而且 Farmland 现有的计算机中最多的是 CCC 的计算机——占 35%～40%。从你公司在该客户的业务中所占的份额看，你和 CCC 在该公司均享有良好的声誉，并拥有牢固的关系。通过与 Farmland 采购部门的联系人艾米·琳（Aimee Linn）谈话你了解到，这个代理商网络系统是迈克·休斯（Mike Hughes）的灵感，也是他所重视的项目，而迈克·休斯是一位事必躬亲的首席执行官。因此，系统实现的可能性非常高。当琳把一套完整的计算机硬件规格传真给你时，她还告诉你，尽管 Farmland 管理信息系统的部门主管克利斯·尼克斯（Kerris Nicks）实际上牵头该项目，但全国代理销售主管蒂姆·农（Tim Long）也积极参与该系统的设计和需求规格说明书的制定。他对此非常关注，不仅因为他希望保证该系统能够满足公司、地区及代理各个层级的需求，而且也由于这是他参与集体讨论的结果。两年前，他曾率先牵头一个类似的项目，却没能完成。以前的努力未能获得信息管理系统部门的尼克斯的支持，而且这个项目还成了两个部门之间的政治足球。每个部门的利益不同，双方都指责对方不了解该项目的作用。由于首席执行官指示一定要完成这个项目，所以双方这时看起来像是在互相推诿。

琳却暗示了其中的利害关系：尽管公司尚处在设计系统和详细说明系统规格的阶段，却已确定了每位代理商必须用自有资金购买属于自己的那部分计算机。而这些代理机构虽然代理 Farmland 的保险产品，但每位代理商却由总代理商而非 Farmland 控制。另外，一些代理商认为每套系统不值 3 500 美元，而 Farmland 也不能强迫他们购买这套系统。

与 Farmland 公司的其他采购过程一样，该购买决策是公司多位决策参与者共同作用的结果。假定你是主要负责这个客户的销售代表，你将如何识别购买中心的各位组成人员呢？请利用下面提供的工作表，对以下行动作出反应。

问题

1. 确定购买中心每位成员及他们所扮演的角色，估计每个人在最终购买决策中的影响程度（低、中、高、非常高）。

2. 针对购买中心的每个成员，你需要面对哪些主要的问题、需求及期望？

在你做这个练习时，请记住每位成员在购买团队中所扮演的角色有多重要。另外，你会发现不止一个人在购买团队中扮演相同角色。

角色扮演

背景: 阅读案例3.1。

角色: 你,Candoo计算机公司的销售人员;艾米·琳,Farmland公司的采购经理;克利斯·尼克斯,Farmland管理信息系统部门主管;蒂姆·农,Farmland公司的全国代理销售主管;迈克·休斯,Farmland公司的首席执行官。

情景1: 地点——琳在Farmland公司的办公室。

情节——你作为Candoo计算机公司的销售人员参加了Farmland公司采购团队的第一次会议。在首次销售访问中,你的目标是与该团队的每位成员建立友好关系,并识别客户的需求和期望。识别需要和期望非常重要,这样你才能与技术人员合作,设计出一套量身定做的系统以满足Farmland公司的需求。

组成一个小组,角色扮演首次销售访问,并演示你将如何(1)与采购团队成员建立友好关系;(2)识别购买团队成员在该信息技术项目中的需求和期望;(3)消除销售经理和管理信息系统主管之间的隔阂,这个隔阂之前好像妨碍了项目进展。

情景2: 地点——艾米·琳在Farmland公司的办公室。

情节——根据你在首次销售访问中所了解到的需求和期望,你与你在Candoo计算机公司的支持团队合作,设计了一套根据Farmland公司需求定制的系统。你现在跟进访问,目的是介绍你所推荐的系统,并完成交易。

完成角色扮演后,回答下列问题:

(1)在建立关系及发现客户需求和期望的重要阶段,具有不同沟通风格的采购团队成员是如何使事情变得复杂的?

(2)销售人员如何有效地与沟通风格差别极大的采购团队的成员建立关系?

(3)在采购团队中,经常会出现某些成员支持某些需求,而另一些成员却认为解决方案必须满足其他需求。销售人员如何最好地介绍所推荐产品的特点和利益,并识别不同采购团队成员相应的利益?

(5)对改进销售展示、令采购团队中不同成员最高程度地积极参与采购过程并购买产品,你有何建议?

识别采购团队成员及角色的工作单			
在团队中的角色	扮演该角色的成员	影响力水平	该成员的需求及期望
发起者			
使用者			
影响者			
客户			

续前表

识别采购团队成员及角色的工作单
决策者
把关者

案例3.2 美国坐椅公司

背景

你是美国坐椅公司（American Seating Company，ASC）的销售人员，与西雅图城市礼堂管理机构合作，替换那里的坐椅。这只是礼堂重大翻新工作的一个组成部分。正在进行的这个项目是应许多私人剧院及两所大学的娱乐中心做的，它们要举办大型展览。

现状

客户希望礼堂新的坐椅尽可能舒适，而且详细规定了每个坐椅连同扶手和铰接式坐椅/靠背的规格——让使用者可以坐直或是稍微向后倾斜4英寸。产品规格说明还详细规定了承力隔框、硬件和连杆结构，并要求在需要任何形式的维修或替换前能使用十年。结果，这些要求使坐椅的成本提高了13%，于是客户想采用质量较差的乙烯基布料，希望以此抵消增加的硬件成本。

以你在坐椅和布料方面的专业知识，你建议使用质量更好的尼龙天鹅绒，而不要用乙烯基布料。尼龙不仅更舒适，而且比乙烯基布料更耐用。尽管两种布料都抗潮耐脏，但尼龙布料保证能够使用十年，相比而言，乙烯基只能保证使用六年。

问题

使用多属性模型设计一个策略以销售质量较好的布料，将其作为新礼堂坐椅的最佳选择。

角色扮演

背景：阅读案例3.2。

角色：你，美国坐椅公司的销售人员；客户，西雅图城市礼堂管理机构的采购经理。

情景：地点——西雅图城市礼堂管理机构客户的办公室。

情节——你正在介绍椅子和坐椅设施，这些是你们公司按照西雅图城市礼堂管理机构的设计建筑师及管理人员描述的规格，推荐他们购买和安装的。

演示你将如何对比尼龙天鹅绒布料和乙烯基布料，介绍质量更好的尼龙天鹅绒布料所具有的优势和利益，并使客户承诺购买质量较好的布料，将其用在所选购的坐椅上。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）在解释和证明“初始成本较高但使用期限更长的解决方案从整个产品寿命周期来看成本最低”的过程中，销售人员所扮演的角色是什么？

（2）在证明解决方案的使用期限较长、并表明它能为客户带来更多利益时，销售人员能使用哪些销售辅助工具？

注释

[1]Thull, Jeff, *Mastering the Complex Sale* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.)

[2]Adapted from Jagdish N. Sheth, Bahwari Mittal, and Bruce I. Newman, *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999); Jagdish N. Sheth, Bruce I. Newman, and Barbara L. Gross, *Consumption Values and Market Choice: Theory and Application* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1991).

[3]Bixby Cooper, Cornelia Drodge, and Patricia Daughtery, "How Buyers and Operations Personnel Evaluate Service," *Industrial Marketing Management* (February 1991): 81–85.

[4]Adapted from Michael A. Humphreys and Michael R. Williams, "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (Summer 1996): 47–58; Michael A. Humphreys, Michael R. Williams, and Ronald L. Meier, "Leveraging the Total Market Offering in the Agile Enterprise," *ASQ Quality Management Journal* 5 (1997): 60–74.

[5]D. W. Merrill and R. H. Reid, *Personal Styles and Effective Performance* (Radnor, PA: Chilton Book Company, 1981).

[6]Reprinted by permission of Growmark, Inc.

[7]Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns," *Journal of Marketing* (Summer 1981): 143–156.

[8]Jakki Mohr and John R. Nevin, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing* (October 1990): 36–51.

[9]Rivchin, Jessica, "Staying Productive in a Mobile World," *Mobile Enterprise,* July 19, 2006. http://www.mobileenterprisemag.com/mobilizer/071906leadsfory.shtml (accessed July 19, 2006).

[10]Merrill and Reid, *Personal Styles and Effective Performance;* and G. L. Manning and B. L. Reece, *Selling Today: Building Quality Partnerships* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).



第4单元 沟通技巧

目标

1. 解释合作的双向沟通在基于信任的销售中的重要性。
2. 解释主要的问题类型及其在销售过程中的应用。
3. 阐明在基于信任的销售中策略性提问的角色和应用。
4. 识别并描述 ADAPT 提问系统的五个步骤。
5. 讨论有效的积极倾听的四个步骤。
6. 讨论在解释概念和加深理解方面，图像与文字相比所具有的优越性。
7. 描述不同的非语言沟通形式。

了解合作的双向沟通在销售会谈中的作用

韦尔斯法戈财务公司（Wells Fargo Financial）的经理助理凯瑞·达丁（Kari Darding）负责为每位客户提供适合其目标的一系列金融产品，帮助客户改善财务状态。韦尔斯法戈财务公司重视客户，正如公司使命宣言里所说："我们希望能够满足所有客户的财务需求，帮助他们在财务方面获得成功，并使我们成为美国伟大的公司之一。"

韦尔斯法戈财务公司的许多客户带着"很小的财务问题"来到公司，但事实上这些问题比他们意识到的要严重。通过双向沟通——包括有目的的提问和积极倾听——达丁能够识别、了解并解决客户严重的潜在财务问题。例如，当一对夫妇收到韦尔斯法戈公司寄出的一张支票时，他们将获得一笔小额贷款。韦尔斯法戈财务公司为获得新业务，经常将这类支票寄往大众邮箱。一旦支票兑现，客户就在韦尔斯法戈财务公司开立了账户。为防止身份盗用和诈骗，达丁会打电话给那对夫妇核实信息，保证兑现支票的人就是开户人。与客户沟通的方式对她帮助客户改善财务状态极为关键。在最初的会谈中，达丁收集关于客户的梦想、成就、目标和担忧等方面的信息，评估客户的财务状况。她会提出各种问题，以了解如何才能使客户获

得最大利益。积极倾听和有目的地提问是达丁取得与客户现状相关信息的工具——信息对双方都非常重要。对达丁而言，这种协力完成的销售会谈能帮她找出客户存在的问题，更深入地了解客户，而这些都是找出对客户最有利的解决方案所必需的。对客户而言，协力完成的销售会谈使他们了解到达丁是可以信任的，而且她关注他们的利益。另外，通过交谈，达丁揭示了客户存在的现实问题，加深了客户对问题及后果的了解，并促使他们解决问题。

根据客户对问题新的认识及其解决问题的欲望，达丁会约见客户讨论解决方案。达丁通常把见面地点安排在客户家里，这样，客户会感觉舒适和方便。在我们所举的例子中，达丁就坐在客户家的餐桌旁。最初几分钟，她与客户谈论生活方式、家庭以及什么对他们最重要，以营造一种和谐气氛。这些谈话是初次见面最重要的部分，因为在这宝贵的几分钟内，达丁能争取获得客户的信任。如果客户不信任她，她就不可能获得此项业务；但一旦他们信任了她，她将可能获得忠诚的客户，在他们有财务需求时就会来找她。达丁确定，这对夫妇需要减少每月债务以准备支付孩子的教育费。由于韦尔斯法戈财务公司能提供一系列广泛的产品，所以她能将他们的抵押借款由30年期缩短为15年期，同时使其每月债务减少300美元。这对夫妇成了达丁的忠实客户，并非常感谢她所提供的帮助。

达丁和其他销售人员都很成功，因为韦尔斯法戈财务公司倡导基于信任的销售方式，强调协力完成的销售会谈，在会谈中发现潜在问题，并使客户更好地了解问题所在。达丁所在部门的一条格言是："我们不是订单的接受者，而是订单的创造者。"在销售访问最初的30秒里，达丁必须确认客户的沟通风格，调整销售会谈方式以适应这种风格，并使她与拜访相同客户的其他财务/抵押贷款公司的销售人员区分开来。她必须明确地与客户交换意见，向客户传达一种紧迫感以安排会面，而最为重要的是要获得客户的信任。达丁相信，只要态度端正、沟通清晰，任何人都能在销售方面取得成功。

开篇短文中所描述的达丁与客户开展合作的销售会谈的经历并不少见。事实上，双方合作的销售会谈很快就成为衡量销售是否有效的标准。过去，以产品为导向的销售人员注重将产品特征和利益相关信息告诉客户。现在，在基于信任的销售中，销售人员认识到，客户拥有与自身现状相关的信息。销售人员必须先了解客户所处状态，再向客户推荐解决方案。销售人员调查客户现状所需的信息来自客户，而且销售人员必须通过有效地提问和积极倾听来获得这些信息。基于信任的销售源于合作的双向沟通——真正的对话。因此，销售人员人际交往技巧及其有效性是决定销售业绩的基本因素。但说来也怪，沟通现在仍是人们了解得最少，也研究得最少的销售技巧之一。

资料来源：Personal interview with Kari Darding，assistant manager，July 15，2006.

本单元将讲述如何更好地了解和熟悉合作的双向沟通。首先，我们将分析**基于信任的销售沟通**（trust-based sales communication）的本质。在初步了解的基础上，我们将基于信任的销售沟通分为主要部分和次要部分，以便于读者学习、应用和掌握。我们首先分析沟通的语言维度，强调沟通的三个次要部分：（1）扩展有效提问的方法，了解购买者需求和期望；（2）运用有效的倾听技巧，促进想法和信息的交流；（3）使购买者收到信息后尽量反馈，以便销售人员能生动介绍解决方案所能带来的利益。最后，我们将分析人际交往的非语言维度，并重点强调其运用及深层含义。

销售沟通是一个合作的过程

组织和个人所购买的不是产品，更确切地说，他们需要的是某些产品特征所提供的满足和利益。传统销售方法被描述为“向客户讲述”，而基于信任的销售方法则被描述为“与客户交谈”。基于信任的销售沟通是双向的、自然的、合作的，以便深入了解客户需求，一起为满足客户需求制定最佳方案。虽然基于信任的销售是当代人员销售的理想模式，但“道德困境”中所描述的情形提醒大家，某些销售人员和销售组织仍在推行具有操纵性的传统销售方式。

? 道德困境

艾米·摩尔（Aimee Moore），23 岁，刚获得市场营销本科学位。她选择在增长迅速的金融服务领域担任财务代表。她所在公司是该行业规模最大的全国性公司之一——这家公司专注于保持高速增长，保持行业领先地位并维系庞大的客户基础。入职前，摩尔（与另外 18 名新职员）完成了在公司明尼阿波利斯总部为期两个月的培训项目。她认为该培训项目主要关注（1）法律及行业问题，以取得所有必需的资格证书；（2）产品知识，以了解她所推销的产品和服务。她在培训中学到的基本销售技巧非常有限，而且仅在明尼阿波利斯的最后两天才学习这些技巧。

完成两个月的培训后，这些新入职的财务代表回到各自的驻地办事处，并收到一份潜在客户名单，他们可以利用该名单进行电话访问。每个新销售代表同时还拿到一套装订好的销售提示，以便在需要时使用。销售提示的第一页包含了与购买动机相关的信息，标题是“销售成功的五个关键因素”。这些因素如下：

关键 1：每个人都需要一名财务策划顾问！你每天要安排电话访问，介绍产品能给客户带来的利益，并约见客户。

关键 2：潜在客户并不知道他们在金融产品和服务方面的需求！与客户见面时，你要提供标准的销售信息，展示每种产品，要求客户签约直到他们答应为止。

关键 3：随时促成交易！如果你不要求别人订货，没有人会购买你的产品！

关键 4：成功推销产品只不过是在玩数字游戏！联系足够多的潜在购买者，你就能完成销售定额。想再卖得多点？联系更多的客户！

关键 5：产品知识是关键！有一个好的开场白，介绍产品，应对客户异议，并通过引导客户来完成交易。

该公司的销售哲学与我们所讨论的基于信任的、合作的销售方法相比如何？该公司成功推销产品的这些关键点在当今市场上是否行得通？为什么？

基于信任的销售沟通意味着分享，即买卖双方交换信息和想法。应该注意到，销售沟通的目的不是获得订单，而是使各方形成最大共识。沟通强调理解，它是销售过程每个阶段的基础。销售人员需要利用有效的沟通技巧识别客户需求，并向客户证明他所推荐的方案比竞争对手的方案更能满足这些需求。高效推销所需的重要能力包括提问、倾听、提供信息、非语言沟通和书面沟通技巧。尽管在日常生活中这些技巧很常见，但它们确实是人际交往的核心，体现了基于信任的销售的特点。

语言沟通：提问

销售人员可以通过两种方法主导和控制销售会谈。销售人员可以一直说个不停，或保持一种更为微妙的控制，通过精心构思的提问来引导讨论。正如“21世纪的专业化销售：精心准备和设计问题的重要性”[1]里所描述的，成功的销售人员擅长思考需要了解的内容及如何准备所要提出的问题。他们应确切地了解他们需要什么信息，以及了解哪类问题最适合从潜在客户那里获得信息。

21世纪的专业化销售

精心准备和设计问题的重要性

成功的销售人员在销售访问中不能只依靠直觉。他们知道，针对当今经验丰富且知识渊博的客户，他们不能只是“即兴表演”——他们必须制定一个可靠的访前计划，概述所需信息和问题，以便从客户处获得信息。IMPAX公司总裁马克·沙克（Mark Shonka）和为《财富》500强公司提供销售培训的顾问丹·卡斯科（Dan Kosch)，分享了他们对访前计划及在访前了解所要提的问题等方面的看法。

销售人员在销售访问中获得的信息，应基于他们已从其他渠道所获的调研成果。而且，这些信息使销售人员能从内部人士那里了解更多详细情况。由于目标客户的相关信息很多，销售人员需要不断将其记录下来，并避免使访问变成社交闲聊。这要求销售人员在销售访问前确定所需信息及需要提出的问题。所需内部信息一般可分为五种：

1. 公司简介和说明

- 掌握能描述公司的事实和数据，并使其成为独一无二的资源。
- 调查影响公司计划执行和公司运作的问题和活动。
- 确定公司未来计划。

2. 组织结构

- 正式的结构图——命令链，公司的构成。
- 非正式的结构图——公司实际上如何运作：政治和权力并非总与正式职位挂钩。
- 社会关系图——影响公司运作的重要关系。

3. 主要人物及简介（采购团队的角色）

- 个人信息和专业背景信息。
- 目标及优先考虑事项。
- 问题和关注点。

4. 部门介绍及管理

- 简要描述工作方式及部门如何运作。
- 目标、策略和计划。
- 问题和关注点。

5. 购买组织——销售组织匹配

- 帮助客户实现目标和解决问题。
- 关注决策者的顾虑。
- 目的是建立能增值的长期关系。

精心设计的、有针对性的问题鼓励购买者深思熟虑后再作回答，以为销售人员提供与购买者现状、需求和期望相关的详细信息。这些细节和信息对买卖双方都很有意义。恰当的提问还有助于买卖双方对问题和可行方案的理解。[2]例如，销售人员通过提问能鼓励购买者提供与态度和购买决策过程进展相关的有意义的反馈，同时发现购买者的兴趣和需求，并使购买者积极参与购买过程。交谈时，当购买者注意力开始分散时，销售人员能利用提问改变战术，重新吸引购买者的注意。销售人员还能通过提问巧妙转换话题，并为购买者思考和决策提供一个逻辑指导。

销售人员可依据提问目的对问题分类。销售人员希望得到自由发挥的想法，还是简单的是或不是的答案？销售人员希望大致描述总体情况，还是希望获得与迫切需求或现有供应商糟糕表现相关的具体资料？为提高效率，销售人员必须了解能实现其理想效果的问题类型。问题可依据两个维度进行分类：（1）信息量和详细程度；（2）战略目的或意图。

根据希望得到的信息的数量和详细程度分类的问题

开放式问题

开放式问题（open-end questions），通常也称为不定向问题，即让客户自由回答。也就是说，客户不必限于用一两个词回答，从而可以多透露一些关于个人及/或业务的信息。开放式问题比封闭式问题更能激励购买者思考，并使销售人员获得更丰富的信息。因此，销售人员经常利用此类问题获取描述性信息，了解客户具体需求和期望。成功运用开放式问题的秘密在于提问的第一个词。开放式问题开头语通常包括什么、如何、哪里、何时、告诉、描述和为什么。[3]“当……时，发生了什么?”“您认为……”和“描述……”这些都是开放式问题。

封闭式问题

封闭式问题（closed-end questions）只要求客户用一两个词作答。此类问题通常用于确认通过开放式问题所获得的信息。虽然常见的封闭式问题是“是/否”问题，但它仍有多种形式——不过要求的答案只有一两个词。例如，“您……”“您是……”“……有多少”和“多久……一次”这些都是常见的封闭式问题。

是非/多项选择问题

是非题（dichotomous questions）和多项选择是指示型问题。这类问题要求客户从两个或两个以上的选项中选择。销售人员利用它们发现客户偏好，推动购买决策进程。此类问题的例子之一是：“您喜欢哪一个，____还是____?”

根据战略目的分类的问题

探索性问题

探索性问题（probing questions）用于透过表面现象得到更为清晰准确的详细信息，以帮助销售人员挖掘客户需求并找到解决方案。销售人员并非利用探索性问题审问购买者，而是与购买者对话，这样做效果最好。这需要：（1）要求澄清（“您能举个例子吗?”“这个问题存在多久了?”）；（2）鼓励合作（“您现在如何处理这种情

况？”“关于____，您的经验是什么？”）；（3）核实信息和回答（“那非常有趣，您能多告诉我一些吗？”“如果我理解正确的话，____。这对吗？”）。

评价性问题

评价性问题（evaluative questions），即利用开放式及封闭式问题证实某件事或发现潜在客户的态度、观点及偏好。销售人员不仅能利用它们发现一般事实，还能揭示潜在购买者对现有的和期望的环境、潜在解决方案的认识和感受。评价性问题有“您觉得____怎么样？”“您找到____的优点了吗？”和“您认为____怎么样？”

战术性问题

战术性问题（tactical questions）是当讨论偏离方向或一系列问题已索然无趣、没有价值时，销售人员用于转移话题的问题。例如，销售人员可能在分析工厂扩建能带来的机遇时发现，在买卖双方关系的初级阶段，潜在购买者不会提供此类专有信息。为避免出现冷场或者问到禁忌或无效的问题，销售人员可利用战术性问题改变话题。战术性问题的一个例子是“前面您提到____，您能告诉我更多有关它如何影响____吗？”

反应性问题

反应性问题（reactive questions）是参考或直接引用由其他组织公布过的信息的问题。反应性问题可用于获得附加信息，探究更详细的资料，保持信息流畅。反应性问题的例子有“您提到的____。您能给举例说明一下您的意思吗？”和“这非常有趣。您能告诉我它是怎么发生的吗？”

这些不同类型的问题并非相互排斥。表4—1显示了问题类型组合指南，有效的问题融合了不同类型问题的元素。例如，“您认为当前行业的销售趋势如何？”是开放式问题（根据形式分类），但实质上也是评价性问题（根据目的分类）。

表4—1　为达成最佳效果的问题类型组合指南

想得到的信息的数量和详细程度	提问的战略目标			
	探究和挖掘细节	得到确认并发现态度／观点	改变话题或集中注意力	顺着先前的陈述继续调查
讨论和解释	探索性开放式问题	评价性开放式问题	策略性开放式问题	反应性开放式问题
确认和协商一致	探索性封闭式问题	评价性封闭式问题	策略性封闭式问题	反应性封闭式问题
在所有可能性中选择	探索性是非题或多项选择问题	评价性是非题或多项选择问题	策略性是非题或多项选择问题	反应性是非题或多项选择问题

施乐公司的高级销售培训顾问罗伯特·乔勒斯（Robert Jolles）反对用封闭式问题代替开放式问题。他的经验和研究表明，销售人员每问一个开放式问题，就会提出十个封闭式问题。[4]当销售人员推销产品时，过度使用封闭式问题会很危险。基于信任的销售的基础是发现和探究客户需求，而发现和探究客户需求最好通过开放式问题进行。如前所述，封闭式问题能在销售过程中发挥作用，但它们最好是用于说明和确认，而不是发现和探究客户需求。过度使用封闭式问题会导致另一个结果，即当按一定的顺序发问时，沟通将变得更像是质问而非对话。

在基于信任的销售中战略性地运用提问

销售过程中，有效的提问技巧不可或缺，销售人员能用其解决在销售过程所有阶段出现的重大问题。实践中，销售人员通过综合运用之前讨论的不同类型问题，实现多个紧密相关的销售目标：

- **使购买者参与**。销售人员运用精心设计的有针对性的问题鼓励潜在购买者积极参与双向、合作的讨论，而不是自己一个人支配整个对话和互动。
- **激发思考**。有效且新颖的解决方案需要双方付出努力和作出贡献。战术性问题刺激购买者和销售人员彻底、务实地思考特定情况的各个方面。
- **收集信息**。好的问题需要预先设计，并引导人们收集所需信息，以填补“我们需要知道什么”和“我们已经知道什么”之间的差距。
- **说明和强调**。假设销售人员不明白购买者所说内容，便可利用提问弄清客户的意思，并强调买卖双方交流中的重要观点。
- **表示兴趣**。为回应购买者的陈述，销售人员提出相关问题并解释购买者所说内容，以表明销售人员对此非常理解也很感兴趣。
- **获得证实**。销售人员通过简单明了的提问，确认购买者所了解或同意的内容，并使购买者承诺继续推进交易进程。
- **推动销售进程**。有效的提问可以指导和推动按逻辑发展的销售过程，从最初的发现需求，发展到满足需求和销售跟进。

为瞄准并实现以上目标，人们开发出许多系统，帮助销售人员恰当地提出问题和有效地应用提问。两种较为重要的提问系统是 SPIN 和 ADAPT。这两种系统利用一种逻辑顺序即漏斗效应——最初是范围广泛、无威胁的普通问题，然后问题越来越聚焦于某些关注点，以便最终弄清购买者需求，并将销售过程自然地过渡到销售展示阶段及证明解决方案的特征、优势和利益阶段。

SPIN 提问系统

SPIN 提问系统依次由四种问题构成，借以发现购买者的现状及内在问题，加深购买者对这些问题的后果及影响的了解，引导他们接受方案。[5] SPIN 由四类问题的首字母依次构成：情境式问题、难题性问题、暗示性问题及需求—效益性问题。

- **情境式问题**。此类问题用于收集一般背景信息和描述购买者现状的数据及事实。**情境式问题**（situation questions）由销售人员在销售访问早期阶段使用，为他们提供线索以发现购买者的需求和期望。情境式问题可能包括：“您的现有供应商是谁?”“您一般是购买还是租赁?”和“购买决策涉及哪些人?”情境式问题是最基本的，但销售人员应适度使用，因为寻求事实的一般性问题太多会使购买者厌烦。进一步说，它们所具有的询问性质可能惹怒购买者。
- **难题性问题**。**难题性问题**（problem questions）紧跟在更为常见的情境式问题后面，以进一步探讨具体难题，了解产品所能解决的问题。难题性问题有“该零件对您的生产有多重要?”“您与现有供应商之间存在什么问题?”“您的系统目前存在哪些可靠性方面的问题?”难题性问题可使购买者积极参与购买过程，帮助他更好地了解自身存在的问题和需求。然而，没有经验、失败的销售人员通常提不出足够的

难题性问题。

● **暗示性问题**。**暗示性问题**（implication questions）紧跟在难题性问题之后，并与难题性问题所获得的信息相关。它能帮助购买者思考问题的潜在后果，了解解决问题的严峻性，迫使购买者寻找解决办法。典型的暗示性问题有："这会对盈利能力产生何种影响?""现有供应商的反应能力对您的生产运作有何不良影响?""运转更快的设备如何帮您提高生产率和利润?"和"供应商推迟交货会产生什么后果?"尽管暗示性问题很有可能使销售人员获得成功，但即使是经验丰富的销售人员，也很少能有效地运用它们。

● **需求—效益性问题**。了解购买者存在的问题后，销售人员利用**需求—效益性问题**（need-payoff questions）提出解决方案并使购买者作出承诺。这些问题重新将购买者的注意力从遇到的问题转移到解决方案，并使购买者思考解决问题所能获得的利益。需求—效益性问题有"更频繁地送货能不能提高您的生产率?""如果我们能提供更可靠的产品，您有没有兴趣?""您有没有兴趣使生产率提高15%?""如果我们能改进您所购零部件的质量，对您有何帮助?"与表现较差的销售人员相比，优秀的销售人员在销售访问中能有效地、更多地利用需求—效益性问题。

ADAPT 提问系统

如图4—1所示，ADAPT由具有逻辑基础的一连串问题构成，最初是广泛且概括的询问，发现和评估购买者的状态。基于首阶段所获得的信息，销售人员再进一步提出问题以调查和发现更多与购买者需求和期望相关的详细资料。然后，销售人

评价类问题
- 获取广泛、全面的事实以描述情境
- 因为没有要求给出解释，所以不具威胁性
- 利用开放式问题获得最大的信息量

发现类问题
- 这些问题用于探究评价类问题所获得的信息
- 揭示问题或不满，了解购买者需求
- 利用开放式问题获得最大的信息量

激发类问题
- 揭示在上一步中所揭露问题的负面影响
- 激发购买者解决问题的兴趣或欲望

投射类问题
- 设想如果问题解决了，情况会怎样
- 让购买者了解找到并实施解决方案的价值

过渡类问题
- 证实购买者对解决问题有兴趣
- 从提问过渡到展示方案

图4—1　ADAPT询问系统

说明：ADAPT提问系统所提问题按逻辑顺序排列，首先泛泛地提问，然后逐渐细化，以有效发现需求。



员将所获信息用于与购买者之间的讨论，刺激购买者采纳解决方案，使购买者加深对解决方案价值的认识。ADAPT 提问系统的最后一个阶段是使购买者确认、了解解决方案，并同意让销售人员进入到产品展示和检验供货阶段。ADAPT 系统由战略性提问五个阶段的首字母组成评价类问题、发现类问题、激发类问题、投射类问题以及转换类问题——并代表销售人员在每个阶段的任务。[6]

- **评价类问题**。销售人员在最初阶段的提问不具威胁性，目的是获得与客户现状相关的真实信息，为进一步调查研究提供基础。如表 4—2 所示，**评价类问题**（assessment questions）并非为了获得结论，而是从宏观角度了解购买者的公司及其运作、目标、市场趋势和客户、现有供应商，甚至是购买者个人。销售人员通过评价类问题获得的信息能增加或证实销售访问前的调研成果。此类问题的例子有"您现有的生产水平如何？""现有设备使用多久了？""你现有多少供应商？""贵公司的增长目标是什么？"和"哪些人对购买决策有影响？"

表 4—2　　**评价类问题**

这些问题用于获得与客户现状相关的真实信息。评价类问题并不寻求结论，而是寻找能够描述客户及其经营环境的信息。所获信息能增加或证实销售访问前的调研成果。

实例：

1. 问题——"您与供应商如何一起安排供货？"

回答——我们与主要供应商之间采用即时生产（Just-in-Time，JIT）系统……

2. 问题——"谁参与购买决策过程？"

回答——我作出有关供应商的决策……

评价类问题一般是开放式的，但为确认或寻找基本的描述性信息，也可采用封闭式问题。例如，"所以，您现在与十位不同的供应商合作？"或者"您从事此项业务已经多少年了？"在销售周期初期，为提取信息，评价类问题必不可少。

- **发现类问题**。如表 4—3 所述，此类问题是在评价类问题得到回答后才提出的。**发现类问题**（discovery questions）着眼于更为微观和基础的层次，深入探究并调查所需的更深一层的详细资料，以充分挖掘、阐明和了解购买者问题的性质。寻找事实并了解购买者的解释、感知、感受和观点，这些都是购买者对产品、运输要求、预算、财务问题和预期服务水平的需求、希望、不满和期望。销售人员提出发现类问题的目的是发现产品所能满足的客户需求。发现类问题的例子有："这些设备出故障的频率如何？""现有供应商的表现怎样？""您认为现有进货存在什么缺点？""您对现在购买的零部件质量满意吗？"和"您的操作人员使用这些设备时有困难吗？"

表 4—3　　**发现类问题**

发现类问题用于发现问题或提起令客户不满的经历，而这些都是销售人员的产品或所在公司能够解决的。基本上，这些问题用于"提取"或"浓缩"从之前评价类问题和访前对隐含需求的研究所获得的信息。

实例：

1. 问题——"我明白你们更喜欢与供应商保持即时（JIT）关系——他们表现得怎么样？"

回答——表现很好……送货偶尔会迟到……但还是非常好。

2. 问题——"您对现有供应商偶尔送货不及时有何意见？"

回答——这确实是个问题……以……为例……

这种从发现类问题中了解到的隐含需求是接下来的销售访问的基础。然而，客户只是认识到隐含需求存在还不足以完成交易，因为客户通常认为某个具体问题不足以产生任何显著的负面影响，因此解决问题的动机不足。专业销售人员必须通过提出激发类问题帮助客户重新评价隐含需求的影响。

● **激发类问题**。销售人员仅仅利用发现类问题所获信息还不足以完成交易。购买者经常认为某个具体问题不足以产生任何显著的负面影响，因此他们解决问题的动力不足。成功的销售人员通过使用**激发类问题**（activation questions），帮助客户务实地评价隐含需求的影响。如表4—4所示，销售人员使用激发类问题的目的是“激发”客户解决问题的兴趣，帮助他了解问题的实际后果，并认识到有些问题看似无足轻重，但事实上会产生严重后果。激发类问题的例子有“设备故障对贵公司的管理运作会有何影响?”“增加加班费会在多大程度上影响盈利能力?”“供应商不能及时送货对您的扩张计划可能有何影响?”“当零部件在现场出问题时，会怎样影响贵公司客户的满意度和客户重购?”

表4—4　　激发类问题

激发类问题用于展示发现类问题所发现问题对客户整个业务运转的影响，目的是“激发”客户解决问题的兴趣，帮助他了解问题的真实后果，并认识到有些问题看似无足轻重，但事实上会产生严重后果。

实例：

1. 问题——“供应商送货不及时对您的生产运营有何影响?”

回答——它减缓了生产……提高了运营成本……

2. 问题——“如果产量下降，您的运营成本将受多大程度的影响，您的客户会受到哪些影响?”

回答——客户订单被拖延……有可能失去客户……

激发类问题展示了问题的负面影响，这样，客户就会乐意寻找解决问题的方案。销售人员就能马上通过投射类问题，帮助客户发现解决问题的积极影响。

● **投射类问题**。作为激发类问题的自然延伸，**投射类问题**（projection questions）鼓励并帮助购买者“设想”如果问题还未被“发现”和“激发”将会是什么样子。

销售人员有效使用投射类问题能达到许多积极效果。首先，客户关注的焦点会由问题及相关后果转移到积极方面——解决问题所能带来的利益。原先被认为将增加附加成本或费用的项目，现在已被自然地构造成给购买者及其组织带来的利益——采取行动并为解决方案投资所能获得的回报。其次——同等重要的是——利益回报可使购买者认可实现解决方案的现实价值。从这个角度看，利益回报被客户视为所能得到的积极价值，并作为展示解决方案价值的基础——购买者愿意支付的费用。如表4—5所示，投射类问题鼓励购买者思考如何及为何要解决问题。从本质上说，投射类问题通过让购买者了解解决方案的价值，帮助销售人员推销产品，使客户而非销售人员，了解到解决问题所能带来的利益。这将增加解决问题的重要性，减少客户可能提出的异议。投射类问题的例子有：“如果供应商运货从不迟到，将对贵公司现在的总体运营产生哪些影响?”“如果没有工厂产能受限及由此产生的加班费用问题，贵公司的盈利能力又会如何?”“当贵公司操作人员发现系统更容易操作时，会对业务产生哪些影响?”“如果零部件废品率降至最低，由此改善的客户满意度会对贵公司的财务产生哪些影响?”

表4—5　　投射类问题

投射类问题帮助客户“设想”如果没有发现问题或由激发类问题所发现的不满之处，生活又会怎样。它帮助客户认识到解决销售人员在先前销售访问中所发现的问题的价值所在。

实例：

1. 问题——“如果供应商能及时送货，这对贵公司的即时生产运作会产生什么影响?”

回答——它会运作得更为顺利，成本也会更低……

续前表

2. 问题——“如果供应商帮您满足您的客户的期望，这会对您的业务产生什么影响？” 回答——客户满意度的增加意味着我们将获得更多业务。 销售人员利用这些问题让客户自己说出解决问题所能获得的利益。这样，客户就会加深对解决问题重要性的认识，同时减少可能出现的异议。

- **过渡类问题。过渡类问题**（transition questions）用于将“发现需求”平稳过渡到“展示解决方案的特征、优势及利益”。如表 4—6 所举的例子，过渡类问题在形式上一般是封闭式的和评价性的问题。销售人员通过这些问题确认购买者找到解决方案的愿望，并让购买者同意他们继续推进到销售过程的下个阶段。过渡类问题的例子有：“所以，供应商从不延迟交货对您很重要——如果我能告诉您我们公司如何保证准时送货，您有没有兴趣？”“看起来，提高生产力是减少加班时间、提高盈利能力的关键——通过在生产过程中简单添加某个东西就能使生产力提高 20%，您对此有兴趣吗？”和“您对能方便操作人员使用的系统感兴趣吗？”

表 4—6　　过渡类问题

过渡类问题由简单的封闭式问题组成，确认客户解决问题的期望，这些问题都是先前所提问题揭示出来的。 实例： 1. 问题——“所以，供应商从不延迟交货对您很重要？” 回答——是的。 2. 问题——“如果我能告诉您我们公司如何保证准时送货，您有没有兴趣与我们公司开展业务合作？” 回答——是的，如果我确信你们能保证准时送货…… 这类问题的主要作用是将需求确认过渡到销售展示。另外，如果销售人员能充分展示他所在公司将如何解决客户问题，那么这些过渡类问题就会最终获得客户的购买承诺。

语言沟通：倾听

有效提问与倾听相辅相成。如果销售人员不注意倾听，那么，他们通过向客户提问所获得的信息也就没有价值。有效的倾听是成功销售最为重要的技巧之一。然而，正如“21 世纪的专业化销售：有效的倾听是基于信任的销售的基础”所述，绝大多数人有一个通病，即发送信息的能力极大地强于接收信息的能力。大量研究表明，不能有效倾听被认为是销售人员最大的不足。[7]

21 世纪的专业化销售

有效的倾听是基于信任的销售的基础

杰尔·厄卡夫（Jerry Acuff）是 Delta Point 公司的总裁，这是一家位于亚利桑那州斯科特斯戴尔的咨询服务公司，帮助知名企业寻找具有创造性的新方法，以提高其销售和营销计划的效率。厄卡夫强调应与客户双向沟通，而不只是访问。这意味着在双方见面的

大部分时间里，销售人员应专心倾听客户讲话。他同时还提到，这在基于信任的销售中非常有必要，倾听是一件难事，而绝大多数人通常都不擅长倾听。

倾听是一件难事，一些人在这方面并不能达到预期效果。印度哲学家克里希那穆提（Jiddu Krishnamurti）对为何倾听很难提出了一些观点："为了能够真正地倾听，人们应摒弃或搁置所有的偏见、设想和习惯性行为。当你有一颗包容的心时，你就容易理解一些事情；当你真正把注意力集中在某些事上时，你就是在倾听。遗憾的是，大部分人在倾听的同时还在筛选。我们根据偏见筛选，不管是宗教的还是精神的、心理的或是科学的；又或者是根据习惯的担心、期望和恐惧……总之，很难将我们的实践、偏见、爱好和抵触完全放到一边。我们要超越语言表达的范围去倾听，这样我们才能马上理解。"

我猜想，克服观点、想法、偏见、背景和冲动等杂音的唯一方法就是训练。我们必须学习有意识地控制自己带有偏见的想法，专注地倾听他人说话。销售人员必须明白，只有在你听到并沉浸在他人所说的话中时，你才能作出反应并提出你的观点、想法。

拙劣的倾听技巧被视为销售人员失败的主要原因之一。[8]为获取所需信息以更好地服务、识别和回应需求，培养合作的买卖双方关系，销售人员必须善于倾听和了解客户所说内容和含义。不过，与"道德困境"中描述的情景相似的情况太普遍了。

? 道德困境

人们都说布莱恩·里德（Brian Reed）是个热情且相当外向的人。他拿到了双学位——应用计算机系统学位和市场营销学位。他在计算机技术、软件应用和网络系统方面很在行。综合考虑自身个性特征和教育背景后，里德进入 Business Systems & Solutions 公司担任了销售代表。这是一家提供技术咨询和商务系统设计的大型组织。尽管里德在培训中是班里最优秀的，但他在该领域的销售成功率通常低于平均水平，他的一些客户流失到了竞争对手那里。为帮助里德认识他真正的潜力，销售经理最近和他一起拜访新的潜在客户和现有客户。在这几次拜访过程中，销售经理发现，当购买者讨论问题及说出期望时，里德总有一种想打断对方说话的冲动。里德根据自己的知识和经验突然插嘴，使顾客无法完整地描述某个特定情况的性质或需求。虽然他不断努力以完成交易，但成功率还是低于平均水平。显然，如果里德希望在 Business Systems & Solutions 公司继续从事这份工作，他必须有所改进。

里德在与客户的访谈中出了什么问题，致使他的销售成绩低于平均水平？如果你是里德的销售经理，你会建议他做何调整？为什么？

如图4—2所示，有效倾听分为六个主要方面：

1. **注意**——销售人员为了解情况而倾听，而不是为了回答问题。销售人员应该克制住打断购买者说话的冲动，了解购买者所要传递的完整信息。

2. **监控非语言动作**——销售人员应保持有效的目光接触，判断购买者的肢体语言和讲话方式是否与所说内容相符。

3. **解释并复述**——通过解释和复述你所听到的内容，确认你正确理解了购买者的意思。

4. **不要预先假设**——通过提问了解购买者所要传达的意思。

5. **鼓励购买者说话**——通过提供积极反馈鼓励信息交流，并通过提出有针对性的相关问题帮助购买者讲述情况，使其不要偏离轨道。

6. **想象**——通过思考和想象购买者所说内容，集中注意力并尽力提高理解的效果。

图4—2　有效倾听的六个方面

说明：有效倾听的六个方面使销售人员能更好地听到、筛选并解释购买者的语言和非语言信息。

高水平的销售人员掌握娴熟的倾听技巧，他们能够听到、挑出并解释购买者的语言和非语言信息，比水平较低的销售人员所得到的信息要多得多。除了获得信息和了解关系型销售过程的关键之处，销售人员具有卓越倾听技能的另一好处是，能积极影响买卖双方关系的形成和维持。销售人员有效使用并展示其卓越的倾听技巧，关系到客户对销售人员的信任以及客户未来是否将继续会见销售人员。[9]很明显，有效的倾听是基于信任的关系型销售中重要的组成部分。若要取得成功，我们需要不断地训练并改进倾听技巧。

运用不同类型的倾听

对沟通的相关研究确认，倾听有两种主要类型：**社交的和认真的**。[10]**社交倾听**（social listening）是不拘礼节的倾听方式，发生在日常交谈和娱乐中。社交倾听的特征是认知水平和注意力水平较低，通常用于与朋友或店员交谈，或听音乐、观看演唱会、收看电视节目，甚至是游戏时的闲聊。人们可以仅从字面语句理解所接收到的信息，并不需要高水平的注意力或脑力来整理、解释与理解信息。**认真倾听**（serious listening）则与某些事件和主题相联系。整理、解释与理解这些事件和主题中的信息，并对接收到的信息作出反应很重要。认真倾听通常又称为积极倾听，因为它要求人们对接收到的信息有较高水平的关注度和认知能力。关注度要求人们排除干扰，以便接收和记住详细信息。人们利用认知能力整理和挑选富有意义的相关信息，并对它们作出解释，阐明其含义，掌握内含的信息，并作出回应。

积极倾听

积极倾听（active listening）在销售领域被定义为“对现有或潜在客户的语言或非语言信息积极地感觉、解释、评价并采取反应的认知过程”。[11]该定义对想掌握积极倾听技巧的人非常实用。首先，它强调了接收和解释语言和非语言暗示及消息的重要性，这样才能更好地确定消息完整、正确的含义。其次，它结合了被广泛接受的倾听模型。如图4—3所示，[12]SIER模型将积极倾听描述为四个递进的连续步骤，这四个步骤分别是感受、解释、评价及反应。[13]有效的积极倾听要求成功完成这四个等级的递进，并保持连续性。

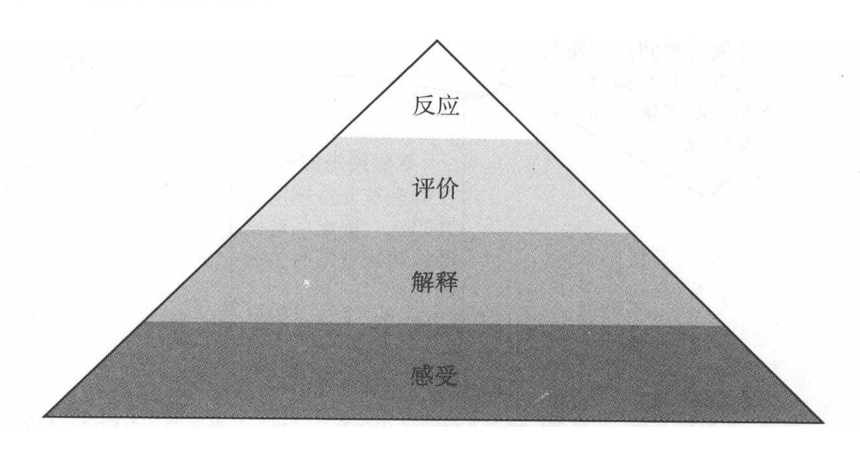


图4—3 积极倾听的SIER等级

说明：积极倾听是对现有或潜在客户的语言或非语言信息积极地感觉、解释、评价并采取反应的认知过程。

- **感受**。倾听不仅仅是简单的听。积极倾听的第一个步骤是**感受**（sensing）（例如，听和看），并接收（例如，注意）消息所包含的语言和非语言信息。没有实践，就不会有感受，所以不能将其视为理所应当的事。事实上，研究发现，大部分人只动用了25%的能力在听。想想你自己，你会经常要求别人重复他说过的话，或在别人说话之前就假定知道他想要说什么吗？增强关注度和注意力能提高感受的效率。

做笔记、与说话人保持眼神接触、不要插嘴，这些都是改善感受的技巧。让说话人把话说完，使其提供完整的信息，不仅能提高接收者的注意力，还能鼓励说话人提供更多的信息和细节。

- **解释**。收到信息后，我们必须正确地解释它。**解释**（interpreting）就是要搞清"信息传递者要表达什么含义"。信息传递的内容和形式同等重要。也就是说，除了解词语和符号的含义，我们还必须考虑说话人的经验、知识和态度，以全面了解信息的含义。不要急于发表评论，让说话人先把话说完。我们应注意非语言和语言提示，及它们之间可能存在的一致或矛盾的地方。我们应在信息解释中考虑说话人的背景及其先前相关的陈述和立场。

- **评价**。积极倾听还要求信息接收者确定是否赞同说话人提供的信息。我们要评价解释阶段所获得的成果，以便从观点中挖掘事实。信息接收者经常在收到完整信息前就完成了该步骤，于是当听到他们不赞同的观点时，他们完全不理睬说话人，因此妨碍了沟通。人们可以通过集中注意力和仔细思考完整的信息来改善**评价**(evaluating)活动。当你打算将一些重要观点报告给别人时，总结观点能进一步增强评价技巧。寻找感兴趣的领域而不对信息进行预先判断，也能改进评价过程。

- **反应**。**反应**（responding）指期望并要求积极倾听能够有效。合作的双向沟通要求倾听者对信息发送者作出反应。倾听者的反应为另一方提供了反馈，表明理解，鼓励对方说出更多细节。倾听者通过作出反应，转变为诉说者并传递信息。反应有多种形式，如点头和微笑等非语言提示表示信息发送者的信息已被收到；重申和解释信息发送者的信息也是一种反应形式，是表达感兴趣和理解的强烈信号。人们通过提问能获得附加的详细资料和解释说明。

SIER 模型为评价沟通的准确性和查明问题来源提供了实用框架。同样，它还能用于制定计划，以提高沟通效率。正如 SIER 模型所描述的，积极倾听是分等级的、连续的过程。在解释信息前，人们必须先理解它。依此类推，信息只有在被解释之后，才能被评价。最后，在作出恰当反应前，人们必须有效评价信息。当倾听出现问题时，人们应先从最低层级开始调查问题可能出现在哪里，然后采取正确的行动解决问题。表 4—7[14]描述了有效倾听的十个关键点，它们可与 SIER 并用，以了解和改进倾听中的问题。

表 4—7　　有效倾听的十个关键点

关键实践	差的倾听者	优秀的倾听者
1. 找到感兴趣的领域	对枯燥的话题不予理会	积极寻找共同话题
2. 关注内容，而非信息的传递	口齿不清，就不予理会	略过对方说错的地方而主要关注实质内容
3. 深思熟虑后再表态	在对方说完之前就发表评论	直到对方说完之后才作出判断或评价
4. 听取想法	倾听事实	倾听中心思想
5. 灵活	详细地做笔记	很少做笔记，所记内容限于中心思想和所介绍的主要观点
6. 努力倾听	表现得缺少精力，假装注意	努力倾听信息，并表现出积极倾听的姿态
7. 抵制干扰	容易被干扰	抵制干扰，知道如何集中注意力
8. 锻炼自己的头脑	抵触难懂的材料，喜欢稍微有点娱乐性的材料	利用复杂且大量的材料锻炼自己的头脑

续前表

关键实践	差的倾听者	优秀的倾听者
9. 没有偏见	对易令人激动的话语作出反应	用丰富的语汇解释，但不会仅限于此
10. 思考比言语更快	倾向于与语速慢的人在一起，经常开小差	挑战，预见，用心总结，重视证据，了解字里行间的含义

语言沟通：提供信息

语言信息是指以词语、图像和数字等形式编码的事实、观点和态度陈述，通过这种方式将信息传达给接收者。不过，许多词语和符号对不同的人含义不同。不同行业、文化和类型的培训或工作经验使相同的词语具有多种解释。例如，对设计师或生产工程师而言，质量可能意味着“在设计允许误差范围内制造”，但对客户而言，它可能解释为“实现预期或超过预期”。为使含义尽可能清晰并尽可能减少误会，销售人员应了解和使用与客户一致的词汇与术语。

图像比词语在理解上的优越之处

对认知心理的研究发现，图像比语言更令人难忘。[15]事实上，图像能加深理解，而且比抽象的语言和符号更易让人产生回想，这为有效的销售提供了很多提示。

- 应以能在接收者心中形成图像的方式构造语言。例如，“纯果乐（Tropicana）果汁散发着香味”比抽象版本的“纯果乐果汁拥有更多香味”更为形象生动。同样，我们也能通过提供简短的、说明性的类比或故事达到该效果，通过突出关键点，在购买者心中形成生动的形象。
- 运用词语传达具体详尽的含义，而非通过抽象词语传达广泛、普通的含义。具体的表达使接收者能获得更多信息，比相应的抽象表达更不易使人产生误解。例如“这种网络传输系统能使产量每周增加2 100单位”，比“这种网络传输系统能将产量提高10%”能提供更详细的信息。同样，“这种传送设备比你现有系统运行更快”无法与“与你现有系统每秒20英尺的速度相比，这种传送设备能以每秒50英尺的速度将产品从工厂转移到运输船上”产生相同效果。
- 将相关的可视化销售工具运用到语言沟通当中。用于解释和补充语言信息的销售辅助材料能帮助接收者了解信息并加深印象。它的另一个好处是，销售人员能够在离开后将销售工具（如样品、小册子、图像和比较图表）留给购买者，延续销售过程，直到他们下次拜访。

语法和逻辑顺序的影响

在为他人提供信息的过程中，语法和逻辑顺序同样很重要。正确使用语法是商业沟通和社交沟通的前提。如果语法使用不当，信息接收者就会产生以下三种相互

关联的反应。

首先，信息的含义变得模糊，其可信度明显降低。其次，接收者开始将注意力从信息转移到信息发送者身上，这实际上将妨碍沟通。最后，接收者会认为信息发送者及其所在组织没有资格作为其供应商和合作伙伴。因此，我们不能忽略正确使用语法的重要性。

同样，不管是简单介绍情况，还是提出正式建议书，资料的逻辑顺序都非常重要。我们必须按逻辑顺序组织和衔接事实及详细资料，这对接收者理解并弄清事实非常必要。规避风险的讨论或展示不会有效果。最好的效果是接收者提出大量问题以弄清情况；最坏的效果是接收者会认为销售人员不胜任而终止销售谈判。提前计划和准备能使整理的资料更有条理。我们可以简要概括客户待解决的需求，并将其按逻辑顺序组织起来作为大纲。然后，根据大纲设定议程，并将其作为工具以保证双方的讨论不会偏离主题。

非语言沟通

中世纪起，非语言行为就被视为沟通的重要维度。早在 1605 年，弗朗西斯·培根就关注身体语言（manual language）所传递的信息。语言沟通涉及信息自身的语义，而非语言沟通要求人们还要注意更为抽象的信息传递方式。**非语言沟通**（non-verbal communication）是有意识和无意识的反应、动作的集合，它们伴随语言中相关的词语和符号一起出现。非语言沟通包括眼球运动和面部表情，手、臂和脚的放置和移动，身体倾向，人与人之间的空间距离，以及声音特征的一些变化。总体来说，非语言沟通的不同形式在传递语言信息的同时，蕴涵着微妙而又清晰的含义和感觉，常比语言沟通提供更多的信息。[16]

研究表明，成功的销售人员能从购买者身上发现和理解更多的行为提示，比水平较低的销售人员所感知的要多。另外有证据表明，在沟通过程中，非语言行为传递了 50%甚至更多的含义。[17] 由于非语言成分承载的信息与语言承载的信息相比，有时相等甚至更多，所以对销售人员而言，除把握交谈中的语言信息，有效地感知、精确地解释、全面地评价交谈中的非语言成分也很重要，即除了感知语言信息，销售人员还要学着在字里行间感觉并非用言语传达的想法和感受。

面部表情

面部的不同元素在传递非语言信息中扮演了主要角色，反映出面部表情在人际交往中的中心地位。如我们可以经常看到的，皱眉、撅嘴和斜视表示不确定、不赞同和明显的怀疑；人们在怀疑和生气时通常绷紧下巴；微笑象征着同意和感兴趣；而咬嘴唇则表示某种不确定；眉毛上扬表示吃惊，但在人们思考和评论时也常能发现这种面部表情。

眼球运动

在北美和西欧，避免目光接触代表负面信息，通常与谎言和欺骗相联系。而信息发送者增加目光接触则意味着诚实和自信。接收者增加目光接触标志着兴趣和高关注度。但当目光接触变成了瞪眼和不停地扫视或眨眼时，它一般可以解释为威胁或推断。困惑的眼神或会谈中飘忽的眼神，都可能表示没兴趣或厌倦。不停地看表或看门，则意味着会谈就要结束了。

手、臂、头和腿的放置与移动

平稳缓慢的移动表示冷静和自信；反之，急促匆忙的移动代表紧张和压力。手臂和腿平行放置表示开放、自信和合作；而手臂和腿交叉则是在心理上排斥他人，表示不赞同和防备。头和四肢运动增加则暗示紧张感增强，双手紧扣或拳头紧握也是如此。用手托着下巴或把头翘起表明对对方的评价提高。另外，点头表示赞同；敲手指则反映越来越急躁；抚摸头发或用手摸后颈意味着越来越紧张和忧虑。

身体姿势和倾向

坐立不安和不停地走来走去，通常被视为与紧张和忧虑相联系的负面信息。身体前倾或者是靠前坐在椅子边缘通常表明越来越感兴趣，对眼下所讨论的东西有积极意向。同样，身体向另一方向倾斜则显示不感兴趣、厌烦，甚至是不信任。身体靠后且双手放在脑后意味着自满和高傲；生硬的直立姿势表示固执或自我保护；反之，随意的姿势表明对话题没兴趣。与紧靠坐椅一样，坐在桌子的边缘或者椅子的扶手上反映权力和优越感。

空间关系

空间关系（proxemics）指个体习惯与他人保持的距离，是非语言沟通中很重要的因素。人与人之间的空间距离蕴涵了丰富的信息，影响着销售过程的结果。如果销售人员过于靠近潜在购买者，而购买者又希望保持较大距离，那么，潜在购买者可能会认为销售人员具有操纵性、威胁性，而且很可能具有危险性。反之，销售人员与客户的距离过远，客户有可能感觉到过分严肃、冷淡，甚至是不安。

世界上不同文化和不同地区的空间关系学不一样。例如，在北非和拉丁美洲，交易时人与人之间的距离比在北美的近。如图4—4所示，北美通常认为有四种不同的空间关系地带。**亲密地带**（intimate zone）指与家庭和爱人之间亲密的关系。**私人地带**（personal zone）指与朋友和同事之间的私人关系。**社交地带**（social zone）指与企业客户的关系，大部分交易关系属于这个地带。**公共地带**（public zone）指与一般公众和群体的关系，如同班和演讲。

销售人员应懂得空间关系学，并由此监控买卖双方关系的进展，以便与不同客户保持恰当距离。通常，销售人员最初与潜在购买者合作时是处在社交地带的远端。

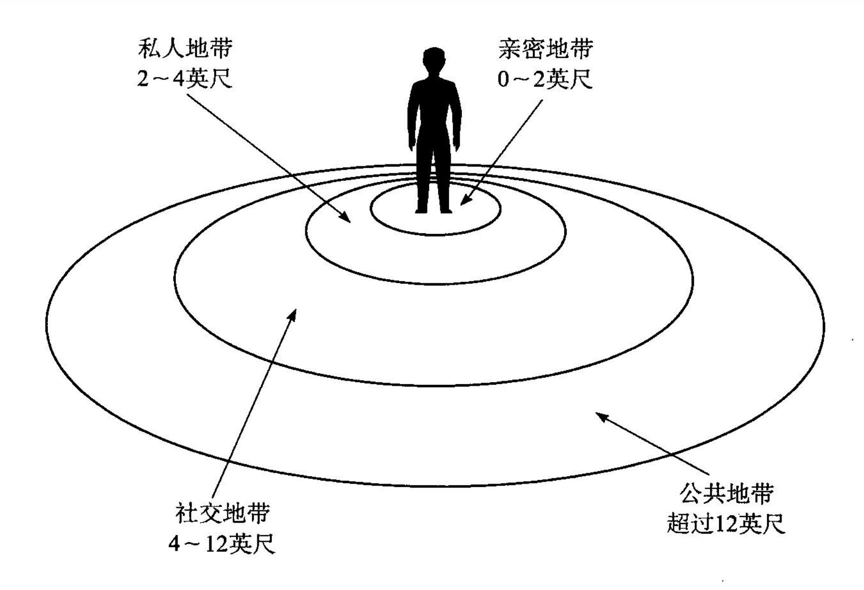


图 4—4　私人空间和人际沟通

说明：在不同的社交和商务环境中，每个人都利用这四种空间地带与他人交往。

随着买卖双方关系的发展，销售人员逐渐与购买者靠得更近，但不至于侵犯客户的空间并使他产生防备心理。

声音变化

非语言的声音特征，例如语速、停顿时间、音调或频率，以及声音强度，都与沟通的有效性和销售业绩相关。这些声音特征传达着微妙的含义和感觉，能补充或突出相应的语言信息。[18]

语速和停顿时间

在正常语速范围内，说话快的人比说话慢的人更受好评。人们常常认为说话很快的销售人员给人的压力很大，但实际上，较快的语速和较短的停顿时间与高水平的智商、可信度和知识联系在一起。[19]语速较慢的人通常被认为不太胜任且较不亲切。不过，讲话速度太快以至超出正常语速时，人们就会在感知和解释全部信息时出问题。语速的变化同样也有利于信息接收者保持兴趣。

音调或频率

音调对信息接收者含有大量信息。在传递信息的过程中，变化的音调和频率可以吸引倾听者注意并强调某些陈述。信息传递过程中，音调的升高与所提出的问题有关，而且人们通常认为这是不确定的表现。与之相反，音调下降则表示发表声明和完成信息传递。总体而言，音调高被认为较不诚实、较不肯定、较无力和更紧张；而音调低的声音被认为更有说服力，更值得信任，因此对销售业绩有积极影响。

声音强度与响度

权威、优越、强烈的感情和攻击行为通常都与响亮的声音联系在一起；反之，温柔的声音表现屈服和不确定。在沟通中，声音强度的变化能取得很好效果。不断变化的响度使信息发送者不仅能适应不同的情况和环境，还能吸引信息接收者的注意，且可以通过强调信息关键点提供额外信息。

利用非语言组合

非语言组合（nonverbal clusters）由一组相关的表情、姿势及动作构成。单个词语不能表达完整含义，与之类似，单独的姿势或动作无法表达完整的意图或信息含义。信息接收者感知和解释非语言提示的组合，才能更可靠地理解发送者传递的信息和意图。当个体的行为和姿势匹配时，它们就能传递出值得销售人员思考的协调、统一的信息。表4—8描述了常见的用于销售沟通的非语言组合。[20]

表4—8　　常见的非语言组合

组合名称	组合含义	身体姿势和倾向	手、胳膊和腿的运动	眼部和面部表情
坦率	坦率、灵活和真诚	• 靠得较近 • 身体前倾	• 松开手 • 脱下外套 • 解开衣领 • 双手和双腿分开	• 微笑 • 良好的眼神接触
防御	防御、怀疑和忧惧	• 身体僵硬	• 双手和双腿交叉 • 握紧拳头	• 眼神接触很少 • 四处张望 • 撅嘴
评价	评价和考虑信息	• 身体前倾	• 手放在脸颊上 • 抚摸下巴 • 手托着下巴	• 脑袋微斜 • 眼镜掉到鼻尖
欺骗	不诚实和不坦率	• 身体摇晃	• 摆弄物体 • 腿部动作增多	• 眼部动作增多 • 频繁地注视别处 • 勉强地笑
准备就绪	忠诚或承诺	• 靠前坐着	• 双手叉腰 • 双腿分开 • 脚平放在地上	• 增加眼神接触
厌烦	缺乏兴趣且没有耐心	• 手托着头 • 无精打采	• 敲手指 • 晃动腿 • 擦东西或玩弄东西 • 跺脚	• 眼神接触很少 • 看表 • 迷惑的眼神

小结

1. 解释合作的双向沟通在基于信任的销售中的重要性。 沟通中的双向交流过程能使各方增进对目标、问题、需求和能力的理解。由于提高了认识水平，所以有关

各方能得到使他们都获利的解决方案。如果没有沟通，这些便不可能实现，而且一方只能通过让另一方付出代价获利。虽然这对“获胜”一方有利，但处于不利的一方有可能由此不再愿意继续交易，转而寻找其他商业伙伴。

2. 解释主要的问题类型及它们在销售过程中的应用。问题可以依据两个维度进行分类：（1）信息量及详细程度；（2）战略目的或意图。

- **根据希望获得的信息量和详细程度进行分类的问题。**包括开放式问题、封闭式问题和是非题。开放式问题让客户自由回答，获得的信息更丰富、更广泛。此类提问通常用于获取描述性信息，帮助销售人员了解客户的具体需求和期望。封闭式问题只需客户用一两个词回答。这类提问一般用于确认或阐明之前由开放式问题所获得的信息。是非题是指示形式的问题，购买者要求客户从两个或两个以上的选项中选择。这类问题用于发现客户偏好和推动购买决策进程。

- **根据战略目的进行分类的问题。**包括：（1）探索性的问题；（2）评价性的问题；（3）战术性的问题；（4）反应性的问题。探索性问题用于透过表面现象得到更为清晰准确的详细信息。评价性问题采用开放式提问发现潜在客户对某些事物的感受（例如，潜在购买者的态度、观点和偏好）。战术性问题是当一系列问题索然无趣或毫无价值时，用于转移话题的问题。反应性问题是对另一方先前所提信息作出的反应，目的是寻找与先前信息相关的额外细节。销售人员利用反应性问题引出与客户提及过的事实、态度或感觉相关的额外细节。

3. 阐明在基于信任的销售中策略性提问的角色和应用。我们经常通过提问引出与购买者现状、需求和期望相关的具体信息。如果合理利用各种问题，我们就能通过提问促进买卖双方对问题和解决方案的理解。销售人员还能通过提问检验购买者对某个问题或解决方案的兴趣，加深他们对销售过程的认知和参与程度。当购买者在交谈中走神时，销售人员同样能利用提问巧妙地、战略性地调整、收回及吸引购买者的注意力。与之类似，提问能为不同话题的讨论提供适宜且微妙的过渡，在推动销售过程的同时，为后续的思考和决策提供逻辑指导。

4. 识别并描述 ADAPT 提问系统的五个步骤。与 ADAPT 这五个首字母相对应的是组成有效提问系统的五个连续步骤：评价类问题、发现类问题、激发类问题、投射类问题以及过渡类问题。

- **评价类问题。**这是些广泛、普通的问题，不具威胁性，用以激发会谈。评价类问题并非寻求感受或结论，而是为了获得与客户现状相关的实用信息，为销售人员进一步的探究和调查打下基础。此类问题主要用于关注购买者的公司和运作、目标和目的、市场趋势和客户、现有供应商，甚至是购买者个人。

- **发现类问题。**发现类问题是在评价类问题得到答复后提出的，它深入探究并调查所需的更深层次的详细资料，进一步明确购买者的问题所在。除了解实际情况外，销售人员还需获得购买者的解释、感知、感受和观点等方面的信息，以了解购买者对产品、运输要求、预算和财务问题以及预期服务水平的需求、希望、不满和期望。此类问题的目标是发现销售人员的产品所能满足的客户需求。

- **激发类问题。**销售人员只利用发现类问题获取信息还不足以完成交易，购买者通常会认为某个问题并不足以产生显著的负面影响，因此解决问题的动机不足。激发类问题能帮助客户实际评价隐含需求的全面影响，目的是“激发”客户解决已发现问题的兴趣，帮他了解问题的真实后果，并认识到有些问题看似无足轻重，但事实上会对购买者组织产生严重后果。

● **投射类问题**。作为激发类问题的自然延伸，投射类问题鼓励并帮助购买者“设想”如果问题还没被“发现”和“激发”将会怎样。投射类问题将关注的焦点由问题转移到解决问题所能带来的利益上——采取行动并为解决方案投资。将关注点放在购买者所能获得的利益回报上，购买者就能确定他所感知到的解决方案的价值。这样，利益回报被视为解决方案的价值所在——购买者因此会乐意付款。投射类问题通过让购买者了解到解决方案的价值，帮助销售人员推销产品。更重要的是，使客户而非销售人员了解解决问题所能带来的利益。

● **过渡类问题**。用于从发现并激活需求平稳过渡到展示解决方案的特征、优势及利益。过渡类问题一般是封闭式和评价类问题，帮助购买者确认寻找一个解决方案的愿望，并使他们同意销售人员将销售过程推进到下一个阶段。

5. 讨论有效的积极倾听的四个步骤。积极倾听由四个连续的沟通行为组成：(1) 感受；(2) 解释；(3) 评价；(4) 反应。

● **感受**。积极倾听的第一个步骤是感受，并接收信息中的语言和非语言成分。感受不只是简单地听，它需要训练和集中精力。差的或弱的感受会给后续的解释和评价阶段带来麻烦。

● **解释**。在感受并接收信息之后，必须根据发送者的实际意图正确解释信息。除了解词语和符号的含义外，我们还必须考虑说话人的经验、知识和态度，以全面了解信息的含义。

● **评价**。有效的沟通要求信息接收者确定他是否同意说话人的意思。这需要销售人员评价解释阶段所获得的信息，以便从购买者所表达的观点和情感中发现事实。

● **反应**。合作的沟通要求倾听者给对方提供反馈。反馈形式包括重申和解释发送者传达的信息、回答问题或提出问题以获得额外的详细资料和解释说明。

6. 讨论在解释概念和加深理解方面，图像与文字相比所具有的优越性。认知心理的研究发现，图像比语言更难令人遗忘。使用描述性语言在购买者的心中“绘出”图像，可以加深购买者的理解，比抽象的语言和符号更易让人产生回想。它为成功的销售提供了很多线索：

● 通过提供简短的、说明性的类比或描述性的故事帮助购买者理解和记忆，突出关键点，并在购买者心中形成生动的形象。

● 运用形象的词语传达具体详尽的含义，而非通过抽象的词语传达广泛、普通的含义。具体的表达使接收者能获得更多信息，比抽象表达更不易使人产生误解。

● 将相关的可视化销售工具运用到语言沟通中，如用于解释和补充语言信息的销售支持材料能帮助接收者了解信息并加深印象。

7. 描述不同的非语言沟通形式。非语言沟通由不同的动作和说话方式构成，是人们在沟通中所用的非语言词语和符号。它们可以是有意识的，也可以是无意识的，包括：眼球运动和面部表情；手、臂和脚的放置与移动，还有身体的倾向；人与人之间保持的空间距离；以及声音的变化。信息接收者通过感知和解释非语言提示的组合，能了解更为可靠的信息和意图。当个体的行为和姿势匹配时，它们能传递出值得销售人员思考的协调的、统一的信息。有证据表明，在人际交往过程中，非语言行为传递了50%甚或更多的含义，因此，销售人员有效地感知、精确地解释、全面地评价信息中的非语言成分十分重要。

扩展专业化销售知识

1. 解释为什么与购买者交谈，而不是对购买者倾诉对销售成功很重要。

2. 讨论销售人员如何利用有效问题保持对买卖双方谈话沟通的微妙控制。

3. 区别开放式问题和封闭式问题，描述每种问题如何恰当地用在基于信任的销售过程中。

4. 解释在基于信任的销售中，探索性问题、评价性问题、战术性问题和反应性问题的区别。

5. 讨论有效的提问技巧如何帮助销售人员完成本单元中提出的七个紧密相关的销售目标。

6. 确认并解释 SPIN 提问系统的每个步骤，并为每一步骤举出两个例子。

7. 确认并解释 ADAPT 提问系统的每个步骤，并为每一步骤举出两个例子。

8. 讨论怎样将感受、解释、评价和反应这四个步骤结合起来，形成有效倾听。

9. 解释非语言沟通的含义，及为何它对销售人员那么重要。

10. 空间关系的含义是什么？销售人员了解空间关系的概念为何很重要？

培养专业化的销售技巧

1. 提高倾听技巧是一个持续的过程。出色的倾听技巧在任何商业环境中都是取得成功的关键。了解自身对倾听的态度并评价自身的倾听行为，对自我提高和改进具有重要意义。请完成下列练习，并对你的倾听习惯打分。如果下列描述符合你的倾听习惯，标示“是”；如果不符合，标示“不是”。完成练习后，根据下表对你的倾听习惯打分。[21]

a. 我对很多话题都感兴趣，但有时会无意识地拒绝接收枯燥乏味的信息。

b. 我仔细倾听说话人的主要观点，并支持其观点。

c. 在开会期间，我会把要点记录下来。

d. 我不容易分心。

e. 我能控制情绪。

f. 我非常专注，而非假装很专心。

g. 在最后作出评价之前，我会等说话人把话说完。

h. 当说话人讲话时，我会作出适当反应，如微笑、点头，或发表认可的话语。

i. 我清楚地了解可能打扰说话者的一些特殊习惯，并尽量自我控制。

j. 我知道我存在的偏见，但我在倾听对方讲话时会自我控制。

k. 我避免经常打断别人。

l. 我很重视眼神接触，大部分时候我都保持眼神接触。

m. 我经常重申或解释讲话者所说内容，以保证我了解其真正含义。

n. 我既试图了解说话人的情感含义，也倾听其客观内容。

o. 我提出问题以确认信息。

p. 我不会听完其他人的话，除非他要求。

q. 当我接听电话时，另一只手则忙着做记录。

r. 我努力克服自我主义，将注意力放在说话者身上，而不是以自我为中心。

s. 我仔细判别信息，而不是说话者。

t. 大部分时间里，我是耐心的倾听者。

下列标准能够根据你现有的态度和习惯，帮助你判断你现在的倾听技巧的水平。

1～5个问题的答案为“不是”，你是出色的倾听者，请继续努力！

6～10个问题的答案为“不是”，你是个还不错的倾听者，可以继续提高。

11～15个问题的答案为“不是”，经过训练，你还可以在业务和人际关系方面成为一位更有效的倾听者。

若有16～20个问题的答案为“不是”，那么，请仔细倾听吧！

与你班上的其他同学相比，你的倾听技巧如何？你将采取哪些措施改善你的倾听技巧？

2. 提出ADAPT系列问题需要思考和练习。以本单元讨论的ADAPT提问过程为指导，写出在下列销售情形中，销售人员可能提出的一系列问题及购买者可能的回答。为便于你练习，在描述销售场景之后，我们还提供了ADAPT问题模板。

销售场景

销售场景里涉及前述美国坐椅公司（ASC）直销部门的销售人员和西雅图音乐艺术协会（Seattle Music Arts Association，SMAA）的采购代表罗德尼·摩尔（Rodney Moore）。尽管有12家生产礼堂坐椅的主要生产商，但ASC的市场份额占到了21%，是该行业的市场领先者。ASC根据市场分类组织销售活动：一个部门将产品直销给终端用户；另一个部门将产品卖给分销商，再由分销商将产品销售给经营商用家具的零售商。直销给终端用户的最小订单为20万美元。

作为主要翻修计划不可分割的一部分，SMAA希望更换西雅图城市剧院的坐椅。ASC估计潜在销售额在35万～50万美元之间。这是根据采购数量和坐椅类型估计出来的。根据招标书，该项目的资金将通过发行债券募集。根据对购买者情况的最基本了解，销售人员利用ADAPT提问系统与购买者交流，以更好地识别和确认购买方对坐椅的实际需求和期望。

请利用下述ADAPT问题模板，写出适用于该销售场景的销售人员问题和购买者的预期回答。

评价类问题：

卖方：________________

买方：________________

卖方：________________

买方：________________

卖方：________________

买方：________________

卖方：________________

买方：________________

发现类问题：

卖方：________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

激发类问题：

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

投射类问题：

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

过渡类问题：

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________

卖方：________________________________

买方：________________________________



背景： 阅读上述内容。

角色： 你，美国坐椅公司的销售人员；罗德尼·摩尔，西雅图音乐艺术协会负责产品采购的主管。

情景： 地点——罗德尼·摩尔在西雅图音乐艺术协会的办公室。

情节——作为西雅图城市剧院翻修计划的不可或缺的一部分，西雅图音乐艺术协会计划更换所有的坐椅。作为美国坐椅公司的销售人员，你初次拜访摩尔，目的是识别并详细了解西雅图音乐艺术协会对新礼堂坐椅的具体需求和期望。

角色扮演销售人员为发现需求而开展的销售访问，并展示你将如何利用 SPIN 或

ADAPT 提问系统来识别与坐椅相关的需求。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）销售人员需要哪些额外信息，才能充分了解西雅图音乐艺术协会对坐椅的需求？设计评价类问题和发现类问题以获取所需信息。

（2）为刺激购买者采取行动并推动销售进程，还需要哪些有效的激发类问题和投射类问题？

3. 综合运用开放式和封闭式问题帮助销售人员发现并确认客户需求、不满和机会。观察销售人员如何拜访新客户，并注意在交易过程中销售人员所用的不同类型的问题及获得的相应信息。

- 销售人员采用了哪些开放式问题？
- 开放式问题收集到了哪些信息？
- 销售人员运用了哪些封闭式问题？
- 封闭式问题收集到了哪些信息？



4. **背景**：MidComm 公司擅长为小企业提供移动电话和无线服务，这些小企业大多拥有 10～100 名员工，他们需要移动电话进线无线交流。作为 MidComm 的客户开发专家，你正在拜访母校生活部主任丹·戈贝尔（Dan Goebel），他正评估无线通信服务的使用和需求。你从与戈贝尔简短的谈话中得知，该部门的一些设备维护主管在使用 Sprint 公司的手机服务。利用无线网络能使学校的员工在任何地方都可以展开交流，这将从某种程度上保证交流的及时性与工作的质量。但事实上，该学校正考虑禁止楼宇维护人员使用移动电话。他们赞同无线服务带来的方便，但戈贝尔在谈话中提出了一些供应商可能存在的问题，他担心员工可能滥用电话服务。

角色：你，MidComm 的销售人员；丹·戈贝尔，学校生活部主任。

情景：地点——丹·戈贝尔的办公室。

行为——角色表演这次销售访问，发现对方需求，并演示你如何利用 SPIN 或 ADAPT 提问系统来验证他们的需求及了解他们对发展前景的关注。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）为清楚理解购买者的沟通需求及顾虑，销售人员需了解哪些附加信息？设计评价类问题和发现类问题以收集所需信息。

（2）为刺激购买者采取行动并推动销售进程，还需要哪些有效的激发类问题和投射类问题。

5. 在基于信任的销售中，有效的人际交往技巧能发挥重要作用。西北地区教育研究室（NWREL）重视对沟通的研究，以开发一些能帮助人们提高沟通有效性的工具和计划。他们开发的有效、适合及响应式客户服务沟通的 E. A. R.（Effective，Appropriate，and Responsive）指标，为任何交易过程的有效沟通提供了指导方针，同时又可用作评价个人的人际交流能力的工具，最终帮助你确定仍需加强的优势领域和有待提高的劣势领域。

请浏览网站 http：//www. nwrel. org/assessment/pdfRubrics/csr. PDF，并阅读 NWREL 为有效的客户服务沟通写的文章。在这个 PDF 文件的第一页是有效、适合及响应式客户服务沟通的 E. A. R. 指标，它总结了三方面的客户服务沟通能力：有效、适合及响应。下面将集中讨论其中的每个方面，并进一步详述沟通行为及每种行为的三种不同水平：杰出的、发展中的和初级的。

阅读并学习有效客户沟通的指导方针，并回答下列问题：

（1）将 NWREL 提出的有效、适合和响应式客户服务沟通的 E. A. R. 指标描述的行为和能力与你所学的构成基于信任的销售的行为和能力进行比较。它们的相似点在哪里？不同点在哪里？为什么？

（2）确定 E. A. R. 指标的五种能力中你表现最杰出的那种。是哪一种？为什么？

（3）确定 E. A. R. 指标的五种能力中你的表现仅为初级的那种。针对每种初级水平的能力，解释你将如何改进你在该方面的技巧和表现。

作出专业化的销售决策

案例 4.1　Pre-Select 有限公司

背景

你是 Pre-Select 有限公司（PSI）的销售人员，公司总部位于芝加哥，是为保险业务进行访前评估和测试领域的领先者。PSI 的服务集中于与销售相关的招募和挑选，它的交互式员工评价系统（IEAS）通过降低销售机构的人员流动率，可以成功地为客户减少总薪酬。由于其成功得到广泛的认可，PSI 的客户囊括了美国 20 家顶级保险公司中的 13 家。

尽管公司不断修改和升级其系统，但还是将基本程序运作了 6 年。公司在该领域广泛应用个人电脑——通常在分支机构或普通的代理商处——IEAS 由三个以电脑为基础的部分构成：

1. 访前态度和能力测试。
2. 交互式模拟访问过程中的工作情形。
3. 雇用后定期的评价，以备未来培训使用。

现状

未来保障保险公司（SFIC）的全国代理主管罗恩·洛弗尔（Ron Lovell）非常关注改进公司销售代理招聘和挑选过程的问题。SFIC 是一家全国性公司，在美国有 150 家代理机构。尽管没有进入前 20 位保险公司行列，SFIC 仍是一家成功的大公司，进入《财富》1 000 强行列。你之前遇到过洛弗尔四次，与她探讨过他们的问题、机会和需求。交谈中，你发现 SFIC 销售代理机构的人员流动率达到 42%。与行业平均水平相比这算不上太糟，但每年需要雇用 375 名新的销售人员还是多了点。SFIC 估计它花在每个新招聘销售人员的雇用、培训和许可上的成本达到 7 500 美元，每年的总成本就超过了 280 万美元。实践经验表明，如果 SFIC 公司采用 PSI 基于电脑的系统，人员流动率有可能降到 15%～20%，这可为 SFIC 节省很大一笔开支。

你已经整理出在 SFIC 总部及 150 家代理机构运用该系统的数据。一次性硬件成本总额是 61 万美元。以最低程度的培训计算，安装和培训成本为 7.5 万美元，5 500 美元是可以报销的差旅费。软件许可费每年 13.5 万美元。硬件和软件的销售税按 6.5% 计。最后，软件维护费占每年许可成本的 15%。根据技术支持部门提供的信息，从开始签合同到完成安装，即整个系统开始运转和完成员工培训，只需 4 个月时间。

学习任务

回顾书中讨论的“语言沟通：提供信息”。这部分详述了使信息交换效果最大化的三条基本原则：（1）在购买者心中描述出一幅图像；（2）利用能够传递有形的、具体含义的词语。（3）利用有效的可视性工具使购买者增进理解。通过回答下述问题，表明你对上述三个概念的理解：

问题

1. 仔细思考并设计买卖双方的“剧本”，说明你的评价系统具有优势的性能和成果。

2. 设计一系列可视化工具，阐明产品性能和利益点。

角色扮演

背景：见案例4.1。

角色：你，Pre-Select有限公司的销售人员；罗恩·洛弗尔，未来保障保险公司的全国代理主管。

情景：地点——洛弗尔在未来保障保险公司的办公室。

情节——这是你第5次拜访该公司。在之前的销售访问中，你与洛弗尔合作，发现并详述大量有关潜在购买者问题和需求的信息。为更好地选择和雇用销售代理，洛弗尔提出这次会面，你将阐明交互式员工评价系统如何帮助他们解决问题。

角色扮演与洛弗尔的这次会面，示范你将如何介绍案例4.1描述的IEAS系统所具有的性能和利益点。

完成角色扮演后，回答下述问题：

1. 销售人员如何描述出与IEAS系统的优势相关的栩栩如生的图像？

2. 销售人员还有没有其他办法通过具体的表达，使沟通效果最大化？

3. 还有没有其他可视化工具可用于进一步支持和阐明该系统的性能和优势？

案例4.2 STAGA金融服务公司

背景

数据智能（Data Intelligence）有限责任公司的客户经理巴特·威兹（Bart Waits），在早上9点与STAGA金融服务公司的采购主管凯瑞·威廉姆斯（Kerri Williams）的会面中提早了几分钟。这是他首次亲自拜访STAGA公司。他专程坐飞机赶来展示一个建议书，这与客户IT部门使用的数据挖掘软件包相关。到达前，威兹在大厅接待处办理了必要的登记手续。联系了采购办公室后，接待员通知他将有人下来带他到威廉姆斯的办公室。约12分钟后，威廉姆斯的行政助理来到大厅，告诉威兹她将陪他去会议室。行政助理很友好、热情，在进威廉姆斯办公室前，还为威兹冲了杯热咖啡。

现状

一踏进宽敞考究的办公室，威兹注意到办公室的布局与他所想的有点差异。威廉姆斯坐在一张大胡桃木办公桌后面，这张办公桌放在一个墙角，正对着窗。桌子的旁边没有客椅，椅子都放在离桌子10～12英尺的地方，靠近一张小桌子，面对着那张办公桌。在房间的其他地方，有一个工作台，旁边放着几张椅子。

当威兹走进办公室时，威廉姆斯正在通电话，她示意威兹进来坐下。对话明显即将结束，她用眼神示意，并偶尔冲他微笑以示知道他的到来。当电话结束时，她站了起来，向他走过去。在握手时，他们自我介绍，她提到他可以称她为凯瑞。她为自己刚才在打电话而抱歉，并询问了他的飞机航班。在闲谈几句之后，威兹将话题过渡到销售展示上，概述了STAGA在第一次招标书中具体说明的需求。随后，威兹提供了很多招标书以外的详细资料。威廉姆斯一边微笑地看着他，一边将椅子向小桌子移近了一点，称赞威兹显然做了很多与本公司相关的功课。

在销售展示过程中，她多次将手托着脸颊，身子前倾，问了很多问题。虽然记得不多，但还是记下了他提出的几个关键点。威兹的见面时间是一个半小时，他想他需要充分利用每一分钟。但交谈50分钟后，他注意到威廉姆斯会偶尔看下手表。在提出主要观点并展示能为STAGA公司带来的许多显

著利益时，他注意到威廉姆斯不再双腿交叉，而是身体前倾，眼镜靠在鼻尖上，开始问他一系列关于软件包的问题。

问题

1. 识别购买者不同的非语言提示。

2. 如果你是威兹，你将如何解释这些不同的非语言提示并作出反应？

角色扮演

背景：见案例4.2。

角色：巴特·威兹，数据智能有限公司的客户经理；凯瑞·威廉姆斯，STAGA金融服务公司的采购主管。

情景：地点——凯瑞·威廉姆斯在STAGA金融服务公司的办公室。

情节——威兹开始与威廉姆斯的首次见面。当他进入威廉姆斯办公室并开始销售访问时，他着手收集各种语言和非语言提示，这些有助于他在这次初次销售访问中推动议程。

根据案例4.2的描述角色扮演威兹与威廉姆斯之间的这次见面。

完成角色扮演后，请回答下述问题：

1. 销售人员如何解释基于语言和非语言的不同沟通信号的含义？

2. 威兹应对这些非语言提示如何作出反应，以进一步向销售访问目标推进？

注释

[1]Mark Shonka and Dan Kosch, *Beyond Selling Value* (Chicago IL: Dearborn Trade Publishing, 2002).

[2]S. D. Morgan, *Selling with Integrity: Reinventing Sales Through Collaboration, Respect, and Serving* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997).

[3]R. L. Jolles, *Customer Centered Selling* (New York: The Free Press, 1998).

[4]Ibid.

[5]Neil Rackham, *Spin Selling* (New York: McGraw Hill, 1998).

[6]Thomas Ingram, Tubs Scott, and Lee Mabie, *Certification Study Guide* (New York: Sales and Marketing Executives International, 1994): 44–46.

[7]Jerry Acuff and Wally Wood, *The Relationship Edge in Business* (Hoboker NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004): 149–150; Geoffrey James, "How to Build Customer Relationships—An Interview with Jerry Acuff," *Selling Power* (March 2006): 43–46.

[8]T. N. Ingram, C. Schwepker Jr., and D. Huston, "Why Salespeople Fail," *Industrial Marketing Management* 21 (1992): 225–230.

[9]R. P. Ramsey and R. S. Sohi, "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (Spring 1997): 127–137.

[10]L. Barker, *Listening Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971): 30–32.

[11]Castleberry and Shepherd, "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling."

[12]From *Effective Listening: Key to Your Success* by L. K. Steil, L. L. Barker, and K. W. Watson: 21. Reprinted by permission of The McGraw-Hill Companies.

[13]*Ibid.*; Ramsey and Sohi, "Listening to Your Customers."

[14]*Ibid.*, 72–73.

[15]J. C. Mowen and M. Minor, *Consumer Behavior* (New York: Macmillan Publishing Co., 1997).

[16]G. P. Thomas, "The Influence of Processing Conversational Information on Inference, Argument Elaboration, and Memory," *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992): 83–92.

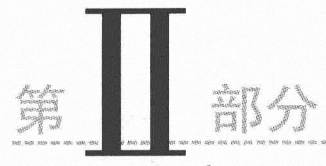
[17]R. A. Avila, T. N. Ingram, R. W. LaForge, and M. R. Williams, *The Professional Selling Skills Workbook* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1996): 83.

[18]R. A. Peterson, M. P. Cannito, and S. P. Brown, "An Exploratory Investigation of Voice Characteristics and Selling Effectiveness," *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (Winter 1995): 1–15.

[19]Ibid.

[20]Adapted from R. M. Rozelle, D. Druckman, and J. C. Baxter, "Nonverbal Communication," in *A Handbook of Communication Skills*, ed. O. Hargie (London: Croom and Helm, 1986): 59–94; T. Alessandra and R. Barrera, *Collaborative Selling* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993): 121–122.

[21]D. Bonet, *The Business of Listening: A Practical Guide to Effective Listening* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1988): 30–31.



第II部分 建立客户关系

第Ⅱ部分的两个单元集中讨论客户关系的建立。第5单元将讨论潜在客户的挖掘，及查找和筛选潜在客户的过程。第5单元还将介绍战略性潜在客户挖掘及各种挖掘方法。这些方法能帮助销售人员有效应对在销售过程初期面临的挑战。第5单元还将讨论如何准备销售对话。在销售对话的准备过程中，销售人员收集和研究信息，并将其用于随后的销售访问中。

在第6单元，我们将讨论如何设计销售对话和销售展示，及如何接近客户。一份综合列表为销售人员设计销售对话和销售展示提供了框架。这份列表提醒销售人员详细说明购买情况、购买者需求和动机、竞争情况、销售展示目标，及成功销售互动所需的其他信息。第6单元也为如何吸引客户提供了有价值的建议，其中包括如何成功约见客户，以使销售对话和销售展示有一个好的开头。

第5单元 战略性潜在客户挖掘和销售对话准备

目标

1. 讨论战略性潜在客户挖掘对销售人员为何是一项有挑战性的任务。
2. 解释战略性潜在客户挖掘的含义。
3. 解释销售人员如何寻找潜在购买者。
4. 了解收集并研究访前信息以准备销售对话的重要性。

识别销售机会：三个例子

Polling 公司为涉及政治活动的客户提供研究服务。公司不断发展，但绝大部分销售收入仍由少数大客户所贡献。注意到该情况后，公司扩展了研究服务产品线，努力吸引新客户。销售人员利用直邮和陌生拜访吸引新客户，但他们的努力并不是很成功。最后，销售队伍的士气开始受到影响。此外，销售人员将大量时间用于获取新客户，这样，他们就没有足够时间与现有客户合作发展新业务。于是公司改变路线，销售人员也开始寻找机会向现有客户推销新服务。这种方法非常奏效——销售额增长了 20%。

当保罗·布兰卡莱奥尼（Paul Brancaleone）收购福斯特促销产品公司（Foster's Promotional Goods）时，该公司的销售额已经好几年停滞不前了。公司主要依靠销售人员的陌生拜访寻找新客户。布兰卡莱奥尼决定在黄页和本地广播电台刊登广告，增加在潜在客户挖掘方面的投入。这些投入代价高昂，但并没能使公司获得很多新业务。为找到能抓住销售机会的更好方法，布兰卡莱奥尼开始使用电子邮件传播法。他确定 3 000 名现有客户和潜在客户，他们都是他在贸易展览上碰到的，他们的信息被记录在公司数据库里。现在，数据库里的每位联系人每季度都能收到一封电子邮件，其中包含产品照片和特价信息。该方法成本不高，且通常能获得现有客户或新客户的及时反馈。例如，最新一期电子邮件在几天内就获得 12 000 美元的订单。提供反馈的客户就是好的销售机会，因为他们想尝试购买产品。除销售额增长外，布

兰卡莱奥尼的销售人员更开心了——他们不再需要天天拜访陌生客户。

3年前，艾纽·苏库拉（Anu Shakla）成立了RubiconSoft公司。与其他初创公司一样，这家在线营销服务公司的销售团队忙于照顾早期客户。但是，他们必须寻找新客户。然而，公司限制了用于寻找新客户的时间和财务资源。苏库拉转向依靠免费在线服务。她利用在线社交网络服务，在两个大型目标客户组织里确定合适的联系人。她利用另一项在线服务找到了她所认识的跳槽到另一家公司的主管。这家公司对RubiconSoft而言意味着极好的销售机会。这些在线服务帮苏库拉在无须投入很多经费的情况下联系到了新客户。

资料来源：Charles Butler，"Get'Em in Gear," *Business Week SmallBiz*（Winter 2005）：47；Jeanette Borzo，"End of the Cold Call?" *The Wall Street Journal*（May 8，2006）：R10.

潜在客户挖掘对大部分销售人员都极为重要。那些不常寻找目标客户的销售人员假定现有客户基础足以使未来收入达到期望水平。在市场条件可能发生改变从而使现有客户购买量减少的情况下，这种假设很不可靠。另外，客户可能不再从事某项业务或可能被其他公司收购。在这种情况下，销售人员就不能再影响客户的购买决策。销售人员可能由于竞争对手的争夺，客户对产品、销售人员或销售公司的不满而丢失客户。因为从开始寻找潜在客户到将潜在客户转变为现实客户需要很长时间，所以销售人员应经常花时间挖掘潜在客户。否则，公司降低了的销售额就不能很快弥补，这会引起增长导向的销售组织中大多数人的不满。

开篇短文所举的例子说明了识别销售机会的重要性和复杂性。如果销售人员想实现由公司制定的销售增长目标，他们就必须培养未来的业务。销售人员通过在获取新客户和从现有客户获得新业务之间取得平衡，实现销售增长目标。供销售人员采用的方法有多种，各有利弊。技术进步可以帮助销售人员获得更多的工具，以确定最佳销售机会。本单元分析潜在客户挖掘的重要性和挑战性，提出战略性潜在客户挖掘过程，介绍不同的战略性潜在客户挖掘方法，并讨论如何准备销售对话。

潜在客户挖掘：重要性及挑战性

尽管潜在客户挖掘很重要，但销售人员通常会说他们很少有足够的时间挖掘潜在客户。老实说，大部分销售人员发现在潜在客户挖掘上面临的最大挑战是对拒绝的恐惧。现在的购买者都很忙，其中一些人不愿见到销售人员。购买者不愿花时间与销售人员见面的原因有很多：

1. 他们可能从未听说过销售人员所在的公司。
2. 他们可能刚购买过同类产品，目前并不需要购买销售人员的产品。
3. 购买者可能有其他安排，没时间接待销售人员。
4. 购买者经常接到销售人员的电话，但根本没时间与每个销售人员见面。
5. 组织的把关者筛选了打给上司的电话，而且他们有时很失礼甚至很粗鲁。

销售人员应遵循战略性潜在客户挖掘过程，利用多种潜在客户挖掘方法，制定战略性潜在客户挖掘计划，为与潜在客户的销售对话做好准备，克服潜在客户挖掘

所面临的挑战，更有效地确定最佳销售机会。

战略性潜在客户挖掘

第 1 单元介绍的基于信任的销售过程的第一步就是战略性潜在客户挖掘。**战略性潜在客户挖掘**（strategic prospecting）是识别、鉴定销售机会并对销售机会排序的过程，不管这些销售机会是能给企业带来新客户，还是能使企业从现有客户那里获得新业务。战略性潜在客户挖掘的基本目标是帮助销售人员用最有效的方法，确定最佳销售机会。有效的战略性潜在客户挖掘帮助销售人员用最富有成效的方式利用宝贵的销售时间。

战略性潜在客户挖掘过程（见图 5—1）又称**销售漏斗**（sales funnel）或**销售管道**（sales pipeline），因为基于信任的销售过程被形象地描述成垂直的漏斗形状，而非第 1 单元所描述的水平形状。由于销售人员通常拥有大量的潜在销售机会，所以漏斗的顶部很宽。随着销售人员将战略性潜在客户挖掘过程推进到基于信任的销售过程的其他阶段，漏斗越来越窄，销售人员只需努力抓住最佳的销售机会，因为并非所有销售机会都能带来新业务或新客户。对最有效率的销售人员而言，销售漏斗的底部通常会比效率较低的销售人员的更宽。最有效率的销售人员追求最佳的销售机会，与效率较低的销售人员相比，他们将更多的销售机会转变为实际销售。下面讨论战略性潜在客户挖掘过程的每个步骤。

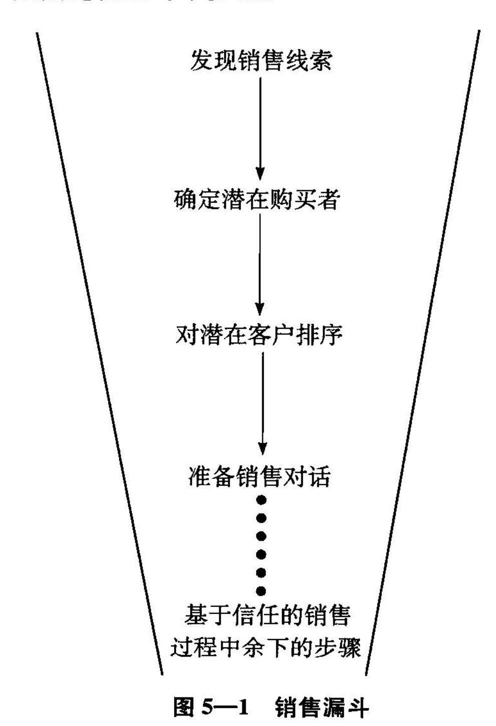


图 5—1 销售漏斗

说明：销售漏斗呈现了基于信任的销售过程，强调了战略性潜在客户挖掘的主要步骤。

发现销售线索

战略性目标客户探查过程的第一个步骤是识别销售线索。**销售线索**（sales

leads）或**潜在客户**（sales suspects）指可能购买销售人员所推销产品或服务的组织或个人。这就是销售机会。所以，若销售人员在产业市场上推销复印机，那么需要复印机的任何一个组织都可能成为销售线索。尽管销售线索越多越好，但不同销售线索所代表的销售机会不同。例如，大企业可能代表更好的销售机会，因为它们可能比小企业需要更多的复印机。一些组织可能刚购买复印机或对现有复印机感到满意，这意味着它们并非好的销售机会。如果销售人员只为找到销售线索并不加甄别地争取这些客户，那么他们可能会将大量时间花在不可能购买产品的组织身上。

确定潜在购买者

最富成效的销售人员会评价销售线索，以确定哪些才是产品或服务的真正潜在购买者。该评价过程通常被称为**确认合格的销售线索**（qualifying sales leads）。销售人员寻找、收集、分析并使用各种筛选程序，以确定潜在客户是否合格。尽管不同公司定义潜在客户的方式不同，但潜在客户一般指以下组织或个人：

- 需要产品或服务。
- 有预算或财务资源购买产品或服务。
- 有权作出购买决策。

符合这些标准的人或组织成为潜在客户，进入销售漏斗的下一轮筛选（见图5—1），而不符合标准的人或组织将被淘汰。销售人员投入时间和精力确认合格的销售线索，避免浪费时间访问购买几率较低的客户，集中精力争取具有光明销售前景的客户。

对潜在客户排序

尽管潜在客户挖掘过程已剔除了最不具销售前景的潜在客户，但余下的潜在购买者并非代表同等的销售机会。最有效率的销售人员头脑中会出现**理想客户简要描述**（ideal customer profile）。他们将潜在客户与理想客户对比，分析潜在客户。最符合理想客户描述的潜在购买者被销售人员视为最佳潜在客户。还有一种方法是销售人员确定一条或多条标准，根据标准评价潜在客户，然后根据评价结果，要么将潜在客户排序，要么将潜在客户分别归入A，B，C三类，其中A类潜在客户代表最佳销售机会。当销售人员努力把握住最有销售前景的销售机会，同时放弃最不具销售前景的销售机会时，销售漏斗就变得更窄。

为销售对话做好准备

战略性潜在客户挖掘过程的最后一步是销售人员通过设计销售对话，为与潜在客户初步接触做好准备。销售人员积累的信息很有用，但他们通常还需额外信息以提高初步销售对话成功的几率。本单元稍后将介绍所需额外信息的类型。

找出潜在购买者

许多用于有效战略性潜在客户挖掘的来源和方法已被开发出来，并在不同销售情境中得到应用。优秀的销售组织和成功的销售人员在任意给定时刻，都能恰当地

使用多种潜在客户挖掘方法。销售人员必须经常评价潜在客户挖掘方法，确定哪种方法将带来最佳效果。同样，销售人员也要评估和检验新方法的有效性。表 5—1 列出了许多受欢迎的潜在客户挖掘方法。

表 5—1　　潜在客户挖掘的方法

直接兜售	网络	公司资源	出版物来源
• 陌生拜访	• 影响力中心	• 公司档案	• 名单和目录
• 推荐	• 无竞争关系的销售人员	• 广告调查	• 商业销售线索名单
• 介绍		• 电话查询	• 网站
		• 贸易展览	
		• 销售研讨会	

直接兜售

直接兜售就是销售人员未经通报就联系陌生潜在客户。**陌生拜访**（cold calling）是直接兜售最极端的形式，因为销售人员只是"敲门"或打电话给组织或个人。这是一种效率极低的潜在客户挖掘方法。销售人员一般很少能通过陌生拜访找到合格的潜在购买者，或很少能进一步发展到将来与合格的潜在购买者的销售对话。由于经常被人拒绝，所以许多销售人员不喜欢对潜在客户进行陌生拜访。在本单元开篇短文中所举的 Polling 公司和福斯特促销产品公司的例子就说明了陌生拜访的困难所在。

我们可以通过推荐或介绍的方法提高陌生拜访的成功率。**被推荐人**（referral）是由客户或其他有影响力的人所引荐的销售线索。销售人员通常经过培训，请求客户或其他人提供潜在购买者的名字和联系信息。有时，销售人员能获得足够信息，以确认销售线索是合格的潜在客户。有时，销售人员被允许在联系潜在购买者时提到某人的名字。有些情况下，那个人可能同意以写信或打电话的方式将销售人员**介绍**（introduction）给潜在购买者。"21 世纪的专业化销售：电话预约"中介绍了对被推荐人进行陌生拜访的例子。

21 世纪的专业化销售

电话预约

约翰·克里克（John Klich）是伊利诺伊州斯科奇市西北互助金融网络公司（Northwestern Mutual Financial Network）的部门总监和代理。他深知挖掘潜在客户对销售人员获得新业务很重要。下面是他关于利用电话挖掘潜在客户的想法：

> 我每天至少要成功约见客户两次，才能实现个人销售目标。有时候，我需要打 25～40 个电话，才能获得两次成功约见客户的机会。我知道电话就是生命线。如果我不能在几秒钟内获得对方同意，就会失去那位潜在购买者。这意味着我的主要观点必须直接、令人信服和简短——非常短。我必须组织好语言。我没有使用稿子，但我必须把要点列在纸上，在我打电话给潜在购买者时放在面前。
>
> 我的理念是使开场白简短明快。我简要作自我介绍。如果可以，我会马上提到推

荐人。我反对在电话里发表长篇大论的销售陈述。我试着约见客户。它可能听起来很明显，但通常都很有礼貌。最后一个想法是，如果某个客户与其他代理已建立了很好的关系，我会感谢他花时间与我交谈，并让他知道，如果他改变主意可以来找我。

网络

销售人员可利用多种网络有效挖掘潜在客户。许多销售人员加入公共团体或专业组织、乡村俱乐部或兄弟会组织，使他们获得机会与其他成员建立关系。销售人员有时能通过这些关系找到潜在购买者。有些成员可能是某个团体或组织中具有影响力的人物。**影响力中心**（centers of influence）将帮助销售人员找到潜在购买者。会计师、银行家、律师、教师、企业主、政治家、政府工作人员通常都是能为销售人员提供帮助的影响力中心。

与无竞争关系公司的销售人员结成的网络也能帮助销售人员挖掘潜在客户。商业网络联盟（Business Networking International，BNI）是一个正规组织，它分布在各地的每个群体都由**无竞争关系的销售人员**（noncompeting salespeople）组成。该组织建立的目的是方便成员相互之间带来潜在购买者。销售人员还可以加入一些其他销售和营销组织，通过与成员之间形成的网络找到潜在购买者。

我们将举例说明无竞争关系的销售人员如何互相帮助。美国好时巧克力公司（Hershey Chocolate，U. S. A.）的销售人员不怕麻烦，告诉荷美尔公司（Hormel）的销售代表在该地区将建立一个新的食品市场。荷美尔公司的销售代表先于竞争对手与新食品市场的管理团队见面，并得到了有价值的货架空间，这是竞争对手得不到的。几个月后，荷美尔的销售代表为报答先前的恩惠，将一家独立食品杂货店更换店主的信息告知好时公司的销售人员。好时公司的销售人员就能早早地与新店主联系，为产品争取到更多有价值的货架空间。当信息双向流通时，“如果你帮了我，我也要帮你”的原则就起作用了。[1]

在销售人员等待与购买者见面时，与其他销售代表搭讪也很重要。销售人员随处都能找到无竞争关系的同行，这能帮助他们获得与潜在购买者相关的有价值的信息。

公司资源

许多公司拥有一些资源或参与一些活动，有助于其销售人员挖掘潜在客户。正如本单元开篇短文所述，销售人员可以利用**公司档案**（company records）获得潜在购买者。福斯特食品公司利用公司数据库的例子，说明了销售人员如何利用公司档案获得合格的潜在客户。销售人员通过查阅公司档案，找到最近没有下单的前期客户，然后与前期客户联系，了解他们为何停止下单，这可以帮助销售人员重新获得业务。销售人员对现有客户购买行为的调查同样有助于其发现机会并将其他产品推销给特定客户。

广告调查（advertising inquiries）也是销售人员获得潜在购买者的来源。例如，天然气行业的某生产商代表对公司广告计划赞不绝口。公司只在贸易杂志上刊登广告，相信购买者会看到这些广告。该销售人员负责的地区包括爱达荷州、犹他州、

蒙大拿州和怀俄明州。公司的广告词很简单："如果我们能满足你与天然气相关的需求（如流量计、加臭器），请打电话联系我们。"接着，如果潜在购买者打电话给公司，销售线索就会被转交给负责拜访该地区潜在客户的销售人员。如果只靠自己，一个销售人员根本不可能负责这么大一片区域。在销售人员外出进行销售访问前，广告调查项目就（借助电话）帮助销售人员确认了合格的潜在购买者。[2]

当今，一些组织既利用呼入电话销售（潜在购买者打电话给公司），也利用呼出电话销售（销售人员联系潜在购买者）。**呼入电话销售**（inbound telemarketing）为客户提供一个电话号码（通常免费），潜在购买者或客户通过拨打电话获得所需信息。公司通过直邮小册子、广告和**呼出电话销售**（outbound telemarketing）活动宣传免费号码。印第安那州曼西市的联合保险代理公司（United Insurance Agency）同时利用呼入电话和呼出电话为全美旅馆市场提供服务。[3]他们利用呼出电话销售帮助销售人员找到并确认合格的销售线索，然后将其转交给经验丰富的销售人员。通常，由实习生承担所有的呼出电话销售工作，而呼入电话销售用于解决问题，回答潜在购买者的问题，获得现有客户的订单。

参加会议和**贸易展览**（trade shows）也能帮销售人员发现销售线索。一般来说，公司购买展位，建立展台，清楚地展示公司及其产品，销售人员在展位现场演示产品或回答问题。路过的潜在客户被邀请填写信息卡，这表明该客户对该公司或产品感兴趣，销售人员便能利用信息卡找到销售线索。贸易展能够激发客户对产品的兴趣，帮助销售人员找到销售线索。例如，银行贷款人员参加家居装饰贸易展，为业主提供直接贷款以启动某个工程。那些很快签合同的人能享受到较低利率的优惠。

公司还可以利用**研讨会**（seminars）获得销售线索，并为销售前景较好的客户提供信息。例如，一位财务规划师将在一家本地旅馆开办研讨会，做有关退休计划的演讲。他通过直邮、口碑或在本地电视、广播上刊登广告邀请潜在客户参加。财务规划师讨论了投资技巧问题或投资机会，这些对听众为退休做准备很有帮助。出席的人被要求填写一张卡片，表达他们对后续讨论主题的兴趣。财务规划师希望这个免费研讨会能帮他收集一些合格的潜在购买者。

"道德困境"举例说明了销售代表在寻找潜在的新业务时遇到的困境。

? 道德困境

汤姆·林克（Tom Linker）推销办公用具已有10年。在加入公司的第2年，他在地区销售竞赛中获胜；第3年，他又在全国销售竞赛中获得第8名。但他在过去7年的表现非常令人失望。虽然汤姆在令现有客户升级产品和重购产品方面取得了一些成功，但由于他在寻找新业务方面表现不佳，导致其销售业绩一路下滑。林克的老板拉里·戴维斯（Larry Davis）启动了一项新的潜在客户挖掘计划。计划规定，每个销售人员必须每月找到5个销售线索，并在每月的销售会议上讨论。过了几个月，林克仍很难利用销售线索找到新业务。他已将一些销售线索名单报告给老板，但6个月过去了，林克仍未获得新业务，戴维斯决定了解一下林克的问题所在。戴维斯只打了3个电话，发现林克从未拜访过名单里的客户。戴维斯应该怎么做？

出版物来源

各种印刷品和电子出版物对销售人员挖掘潜在客户非常有用。出版发行的**名单和目录**（lists and directories）（通常也有电子版）提供了廉价、方便的识别销售线索的方法。包含商业版的电话簿几乎罗列了所有企业。我们通常会根据企业类型对名单进一步细分。制造商、医疗设备商、医药企业和杂货店等，我们都能通过电话簿很容易地找到。销售人员可利用很多名单和目录，如商会目录、行业协会名单、《穆迪工业厂商名录》（*Moody's Industrial Directory*）、《标准普尔公司名录》（*Standard & Poor's Register of Corporations*，*Directors*，and *Executives*）。

如果销售人员能正确使用目录，它们就是信息金矿。销售人员必须记住，这些目录一出版就开始过时。将信寄给一位不再在某公司的潜在购买者会使销售人员很难堪。公司还可能更换名称，与其他公司合并，甚至更换地址。销售人在使用信息前，必须先核实信息。表5—2提到了一些可供销售人员使用的目录。

表5—2　　二手销售线索来源清单

1. **《哈里斯目录》**（*Harris Directory*），信息来源：印第安纳州、伊利诺伊州、肯塔基州、密歇根州、俄亥俄州、宾夕法尼亚州、弗吉尼亚州、西弗吉尼亚州；内容涵盖公司简介、主要联系人的称谓、街道和通信地址、邮政编码、电话、传真和免费电话号码、总部地址和电话、员工人数、进出口情况、产品介绍、年销售额、工厂规模等，可在 www.harrisinfo.com 上找到。
2. **《销售管理》**杂志（*Sales & Marketing Management*）讲述了销售战略和战术，并评价各种产品和服务市场。销售人员对此书感兴趣的是其购买力年度调查。它可以帮助销售人员确定某个地区有能力购买其产品和服务的人数，同时它还提供了各种与最具有前景销售目标相关的信息，及营销计划中经常用于数据统计的技巧。请查看 www.salesandmarketing.com。
3. **《穆迪工业厂商名录》**（*Moody's Industrial Directory*）是一份年刊，拥有范围很广的与特定公司相关的统计信息，这些公司是某个具体产品或服务的潜在购买者。超过1 000家上市公司的主管人员姓名、公司业务描述及简要的财务状态，都能在 www.moodys.com 找到。
4. **《标准普尔公司名录》**（*Standard & Poor's Register of Corporations*，*Directors*，*and Executives*）是了解公司中个人信息的绝佳资源。这些信息可用于确认合格的潜在购买者，通过充分了解他们，设计有效的销售展示。此年刊列了5万家公司的名称、所有权和地址，见 www.standardandpoors.com。
5. 年刊**《托马斯北美制造商和产品目录库》**（*Thomas Register of American Manufacturevs*）提供的信息包括谁在哪里生产什么，在哪里能买到几乎所有商品。它还介绍了某些制造商的组织结构及公司高级管理人员的情况。假定某公司销售某类制造商所需的供应品、原材料和零部件，该公司的销售人员就可以通过此目录找到可能需要其产品公司的详细清单。如果某公司为市场提供某种服务，销售人员可通过此目录找到在其所在地区有哪些公司最符合其有关理想客户的描述。索引可以帮助使用者通过地理位置、产品或服务、公司名称及产品商标获得信息。想要获得更多信息，请登录 www.thomasregister.com。
6. **《波克城市目录》**（*Polk City Directory*）提供生活在特定社区中个体的详细信息。波克发行了超过1 100个目录，覆盖美国和加拿大地区的6 500个社区。各地商会均提供该目录。见 www.citydirectory.com。
7. **《贸易展览和专业展示》**（*Trade Shows & Professional Exhibits*）罗列了3 500多个贸易展览，包括展出地点、时间，及预计参展情况。
8. **《国际公司1000》**（*The International Corporate* 1 000），提供了全球规模最大的1 000家公司

续前表

的信息和资料，其中 350 家来自美国和加拿大，剩下的 650 家来自欧洲、南美、中太平洋及中东地区。
9. **《美洲数据库》**（*Database America*）在其数据库中涵盖了 1 400 万个商业机构和 10 400 万个家庭的信息。它们提供潜在客户的名单（适用于获得销售线索及电话营销）、录音带和电脑磁盘（打印销售线索和标注），以及邮件标签（适合直接邮寄）。可浏览网站 http：//www.databaseamerica.com。
10. **《百万美元目录》**（*Million Dollar Directory*）（邓白氏公司）列举了价值超过 100 万美元的企业名称、地址和业务，见 www.dnbibl.com/mddi。
11. **《美国社团大全》**（*Encyclopedid of Associations*）［汤姆森·盖尔（Thomson Gale）］列举了 22 200 家国内协会，超过 22 300 家国际组织，及 115 000 多家区级、州级和地区级组织。
12. **《企业及附属公司名录》**（*Directory of Corporate Affiliations*）。www.corporateaffiliations.com 提供了全球 17 万家母公司、附属公司、子公司及其分支机构的信息。
13. **《世界视野：工业公司概况》**（*World Scope：Industrial Company Profiles*）（赖特投资服务）报道了来自 25 个国家的 5 000 家公司，这 5 000 家公司分布在 27 个主要行业，见 www.wisi.com。
14. **《国内贸易和专业协会》**（*National Trade and Professional Associations*）（哥伦比亚图书公司）列举了超过 7 500 家贸易和专业协会，及每个机构的相关信息，见 www.columbiabooks.com。

大量的名单供应商提供了**商用销售线索名单**（commercial lead lists）。实际上，这些名单专门罗列某类企业和/或个人。商业的销售线索名单采用文件格式或方便的电脑存储格式（例如 Excel 和 Word），范围包括简单罗列姓名、地址和电话号码到更为具体的清单，直至列出完整的信息。销售人员应记住，尽管名单保证具备一定的准确度，但通常也有很多错误。而且，利用商业名单得到的回应率通常低于由销售人员编辑的更为个性化的名单。一般而言，销售线索名单上每百人中仅有少部分是潜在购买者。

现在，许多公司利用**互联网站**（web sites）吸引潜在客户。网站是公司相关信息的集合体，通常包括公司历史、产品、价格。如果客户对产品感兴趣，他们还可通过网站了解如何下订单，或如何找到销售人员。公司现在越来越多地利用文本、图像、声音和视频吸引潜在购买者，集中在网上刊登广告和开展促销活动，鼓励潜在购买者浏览其网页。

如果公司不能定期更新网页，网站的缺陷就会暴露出来。由于有关农用器具的过时信息一直放在网站上，某农用器具经销商经历了惨痛的教训。该公司在开通网站的第一个月销售了 75%的设备。在来得及更新网站前，网站上绝大部分的货物早已卖完，销售代表不得不告诉潜在购买者设备已经卖光。很多公司发现它们必须每周甚至每天更新网站。

战略性潜在客户挖掘计划

高效的销售人员利用多种潜在客户挖掘方法，遵循战略性潜在客户的挖掘过程，找到销售线索，确认合格的销售线索以确定真正的潜在购买者，接着对这些潜在购

买者排序以抓住最佳的销售机会。“21世纪的专业化销售：在潜在客户挖掘方面，你有哪些优势”介绍了一种有效的方法。利用战略性潜在客户挖掘计划能帮助销售人员不断提高寻找潜在客户的效率。

21世纪的专业化销售

在潜在客户挖掘方面，你有哪些优势

摩尔华莱士公司（Moore Wallace）的地区销售经理格雷格·伯彻特（Greg Burchett）投入了很多时间与每个销售代表回顾摩尔华莱士公司在潜在客户挖掘方面的优势。

我知道，摩尔华莱士公司的每个产品或服务都有超越市场上其他同类产品或服务的优势。通过定义我们的优势并使优势符合市场需要，我们就能在潜在客户挖掘方面获得更多回报。我让销售代表列出现有客户，描述这些客户如何使用摩尔华莱士公司的产品、他们喜欢产品的哪些方面，及产品能给他们带来的利益。接着，我们让销售代表列出一些潜在购买者，即他们认为可能使用产品的人。然后，我们再让销售代表把潜在购买者的名单和产品利益交叉配对，以显示与每个潜在购买者所匹配的利益。那些能与多种利益交叉配对的潜在购买者就是优先考虑的潜在购买者。那些根本不能匹配的潜在购买者就是优先级别非常低的潜在购买者。通过为每位潜在购买者进行优先级别赋值，我们自动剔除会被浪费的潜在客户挖掘时间，并勾勒出理想潜在客户形象。当我们需要再寻找目标客户时，我们就已经清楚地知道，摩尔华莱士公司最好去访问哪些潜在购买者。

战略性潜在客户挖掘计划（strategic prospecting plan）能够满足销售人员独特的需求。如图5—2所示，挖掘计划的焦点是目标，目标规定了销售人员需要获得多少合格的潜在购买者。这一正式目标应作为销售人员的指南，指导销售人员应完成

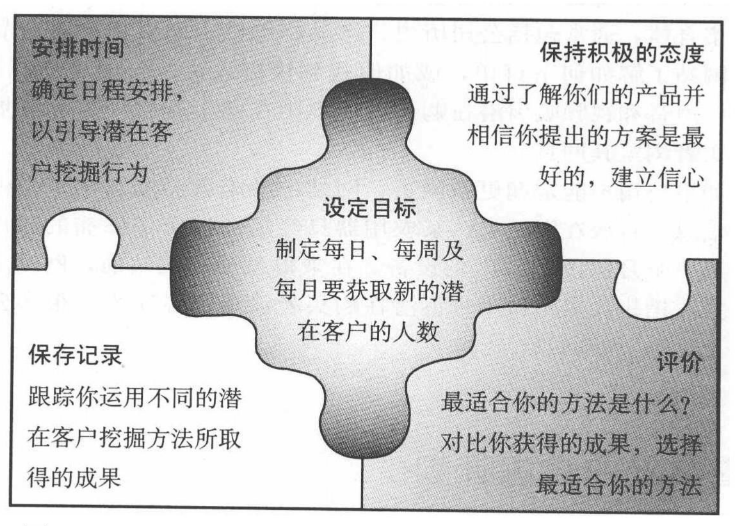


图5—2 潜在客户挖掘计划是有效开展潜在客户挖掘活动的基础

说明：战略性潜在客户挖掘计划要求销售人员设定目标，为挖掘潜在客户分配具体时间，并不断评价所获得的成果，以使潜在客户挖掘计划所用时间和精力的效用最大化。

的任务，帮助销售人员朝着目标前进。战略性潜在客户挖掘计划要求销售人员每日或每周安排足够的、特定的时间挖掘潜在客户，从而防止他们由于忙于其他活动而挤占或取消用于潜在客户挖掘活动的时间。好的**跟踪系统**（tracking system）也应是潜在客户挖掘计划的一部分。跟踪系统既可以是低技术含量的工具（如一套 3×5 英寸的笔记卡片），也可以是利用计算机处理的在线联络管理软件，或是客户关系管理软件。表 5—3 介绍了如何简单实用地利用笔和纸制作跟踪表格。跟踪系统应记录与潜在购买者相关的综合信息，包括所使用的手段、所获得的成果等方面。潜在客户挖掘计划的第四个因素是分析和评价潜在客户挖掘活动效果的系统。销售人员应不断评价活动效果，才能保证他们充分利用最有效的潜在客户挖掘方法实现目标。潜在客户挖掘计划的第五个也是最后一个因素是一个程序，销售人员利用该程序回顾和不断更新产品知识及竞争对手信息，强调其产品和服务是满足客户需求、解决客户问题的最佳方案。自信对销售人员获得成功极为重要，而综合全面的知识基础是自信的关键。

表 5—3　　**潜在客户挖掘日志**

姓名：汤姆·詹金斯

小组：印第安纳波利斯贸易中心　　日期 4/16

第一次联系	组织	联系人	销售线索来源	电话	见面时间	访问结果	跟进行动
6/02/05	康明斯发动机公司	泰勒·休斯顿	私人关系	755-444-1234	4 月 11 日早上 8 点半	打印的相关需求资料	发送邮件
9/01/04	中远集团（Cosco）	弗瑞德·班克斯	汤姆·欧斯和约翰·迪尔推荐	219-888-4111	会在某天/某时打电话联系		将信息转发给满意客户
9/02/04	鲍尔福斯特公司（Ball-Foster）	玛丽露·辛科	拨打 800 电话	765-365-4242	4 月 13 日午餐时间	丰盛的午餐，需要提出建议书	整理建议书，安排日期，并讲解建议书
4/19/05	安大略系统公司（Ontario Systems）	达雷尔·比蒂	推荐	765-223-4117	4 月 19 日下午 4 点		
4/17/05	辛辛那提红色公司（Cincinnati Reds）	莎伦·布瑞斯通	印第安纳州印第安纳波利斯的丝塔西·琼斯推荐	513-452-REDS	4 月 17 日早上 8 点		
2/02/05	第一银行（BANK ONE）	艾利斯·阿诺德	6 月 2 日回寄邮件	317-663-2214	4 月 16 日午餐时间	看似没有留下很深的印象，需要努力	需要与艾利斯联系更多步行者的比赛吗？
2/03/05	戴维斯兄弟公司（Davis & Davis）	弗兰克·查普曼	拨打 800 电话	317-211-8811	鲍勃·埃文斯 4 月 15 日早餐时间，早上 7 点	在下次访问中会邀请其 DP 部门参加	日程表 DP

续前表

第一次联系	组织	联系人	销售线索来源	电话	见面时间	访问结果	跟进行动
3/03/05	美国ABB公司（ABB）	杰罗姆·帕克	私人关系	317-927-4321	4月14日下午2点	喜欢我们的建议书	周一访问，以获得答复
3/03/05	汤姆森家电公司（Thomson Consumer Electronics）	道格·莱昂	电话	317-212-4111	4月15日下午3点	几年前，与我们有过不愉快的经历	该客户需要花时间

与销售过程其他阶段一样，销售人员在挖掘潜在客户时必须有所判断并设置优先等级。销售人员用于挖掘潜在客户的时间非常有限，更好地理解本单元所介绍的概念和实践能帮销售人员提高效率。当销售人员拜访善意的潜在购买者时，如果潜在购买者能通过产品获利，那么，销售人员得到的额外收获就能促成令人愉悦的销售过程。

为销售对话做好准备：收集并研究潜在购买者的信息

一旦确定了潜在客户，销售人员就必须开始收集信息。在此阶段，销售人员收集与潜在购买者相关的信息，设计与潜在购买者的销售互动。销售人员应确定购买者需求、动机和情况。许多组织投入大量时间确定销售人员和购买者的沟通风格。有效感知和解释客户沟通风格使销售人员能调整与客户的互动，促进买卖双方之间的沟通，巩固双方关系。

销售人员对购买者了解得越多，拥有的机会就越多。随着时间推移，销售人员应积累与潜在购买者相关的知识。销售人员所需的信息与他推销产品的信息不同。销售人员应明确知道与客户相关的一些基本信息（例如，潜在购买者的姓名，正确的拼写和正确的发音）。销售人员需要在一段时间内收集各种信息，将信息分类，以便更多地了解客户，并为客户设计个性化的展示。

获得关于购买者的信息

一旦将某个公司确定为潜在客户，销售人员接下去必须做很多准备工作。信息收集过程的第一步是瞄准潜在购买者。销售人员需要问购买者一些问题，这些问题能帮助确定购买者将对销售人员的访问做何种反应。表5—4详细介绍了销售人员需要提出的问题。

表5—4　需要从潜在购买者或联系人那里收集的信息

所需信息	收集信息的办法
潜在购买者的姓名	询问接待员或秘书以了解正确拼写和发音
潜在购买者的准确头衔	询问把关者以确定准确头衔

续前表

所需信息	收集信息的办法
潜在购买者是否愿意冒险？他们对所做的决策有信心吗？	销售人员可询问潜在购买者的冒险意愿
潜在购买者参加某个团体了吗？潜在购买者加入哪个社团或者专业组织？	销售人员可观察办公室放置的社团或专业组织的奖状
潜在购买者是否有引以为豪的爱好或兴趣（如收藏硬币、体育爱好）	观察办公室就可获得这些信息
潜在购买者的性格类型是什么？和蔼型？在商言商型？	销售人员可以观察，也可以在与购买者的交往中加以确定
潜在购买者在哪里受的教育，在哪里成长？	可以看墙上的学位证书，也可以询问

如果销售人员说错了购买者的名字，把关者就会阻止销售人员与购买者电话联系，这很常见。如果邮件上面的名字拼错或头衔写错，那么，邮件还没打开就会被扔到一边。

销售人员应利用访前信息与潜在购买者建立关系，并最终根据购买者需求准备销售展示。销售人员可通过讨论双方感兴趣的话题（例如，同所大学的校友或支持相同的球队）与潜在购买者建立关系。正如“道德困境”所述，销售人员必须深思熟虑地收集信息。这可能需要销售人员开展多次销售访问，投入几个月时间才能收集到所需信息。

? 道德困境

特里萨·沃尔夫（Teresa Wolf）刚完成福斯特供销公司（Foster Supply）（一家小型发动机零部件分销商）的销售培训。她认真地将收集访前信息的重要性记在了心里。该公司一直利用一张客户简介和计划编制表收集以下信息：

姓名：________

地址：________

公司类型：________

购买者姓名：________

购买者爱好：________

决策制定者：________

公司内主要影响者：________

购买者简介：________

购买者性格类型：________

公司所有者姓名：________

公司创立时间：________

主要产品等：________

沃尔夫在其负责的地区待了两星期后，销售经理特德·哈特（Ted Hart）就开始收到沃尔夫的潜在购买者和客户的抱怨。他们在电话里抱怨说，她在收集与公司购买者相关信息时太过积极，访问了公司里每个同意与她见面的人。在电话里，简·冯韦（Jane VanWay），

威斯康星能源公司（Wisconsin Power Corporation，福斯特供销公司的重要客户）采购团队的负责人，甚至将她的销售访问称为“审问”。在看完她填写的客户基本资料表格后，哈特惊讶地发现那张表格竟填得如此完整。尽管如此，沃尔夫在收集信息方面仍存在问题。如果你是沃尔夫，你将如何以一种不会被认为太冒昧和太激进的方式，调查和收集所需公司和个体购买者的信息？

收集与潜在购买者组织相关的信息

销售人员收集的与潜在购买者公司相关的信息有助于他们了解情况。表5—5详细列举了一些问题，这些问题能为销售人员提供与潜在购买者组织相关的有用信息。潜在购买者目前是否仅从一家供应商购货？潜在购买者多久之前就开始从这家供应商购货？如果答案是20年，则表明潜在购买者对现有的销售人员、产品和服务非常满意。接着，销售人员应感谢潜在购买者，因为占用了潜在购买者很多时间，然后将注意力转向其他客户。

表5—5　　收集有关组织的信息

所需信息	如何收集信息
我们的业务类型：制造业、批发商、零售商、政府部门、教育机构、医疗机构，还是财政机构？	可从电话号码簿中获得信息
公司的市场？	
公司的主要竞争对手是谁？ 竞争对手所生产和销售的产品是什么？	年度报告可能有助于回答这类问题
潜在购买者目前从哪里购买产品？ 他们是从一个厂家还是多个厂家购买产品？ 他们从供应商那里购货已有多长时间？ 公司面临哪些问题？ 公司的进货量是多少？ 公司的财务状况如何？	销售人员可直接询问

信息来源

优秀的销售人员会利用所有可用的信息来源，收集有价值的信息。名单和目录包含客户姓名、地址、电话号码和其他重要信息。网络也是有价值的工具，公司会在网上提供很多重要信息。印第安纳州的步行者公司（Walker Group）就有专人负责每天浏览关于客户和竞争对手的重要网络信息。[4]销售人员由此获得大量最新信息，并利用它们取得了领先于竞争对手的竞争优势。

秘书和接待员也是重要的信息来源。毫无疑问，他们可以帮忙确认姓名、头衔、发音和正确的拼写。同样，无竞争关系的销售人员也能帮着补充与客户相关的信息。

最后，销售人员应收集与每个公司和购买者相关的资料。许多公司为销售人员提供ACT和Goldmine一类联系管理软件。销售人员也可自己开发系统，收集相关信息。表5—6介绍了能从客户基本情况中获得的信息类型。

表 5—6　　客户简介

1. 公司名称________
2. 地址________
3. 电话________
4. 购买者姓名________头衔________
   性格、习惯、爱好________
   ________头衔________
   ________头衔________
   ________头衔________
5. 潜在购买者的来源（例如，推荐、陌生拜访）________
6. 其他关键人物________
   接待员（谁?）________
   性格、习惯、爱好________
   秘书________
   性格、习惯、爱好________
   部门主管________
   性格、习惯、爱好________
   其他影响者（谁?）________
   性格、习惯、爱好________
7. 公司生产的产品________
8. 公司在该行业中发展的历史和现状________
9. 员工数________
10. 运作的范围——当地的、地区的、国内的、国际的________
11. 公司由个人还是委员会购买产品?________
12. 公司是从单一来源还是多个来源购货?________

确定其他购买者的影响力

随着产品越来越复杂，我们通常可以发现在购买过程中购买影响者和决策者的数量也越来越多。销售人员应努力识别各种购买影响者。例如，如果销售人员将精力集中于某个组织的采购代理，而忽视了决策过程中的其他重要角色（如部门负责人、数据处理者），销售人员就可能向错误的人推销产品。

销售人员必须通过**观察**（observation）和提问确定购买小组里每个成员的角色，以及每个成员所具有的影响力。在销售展示前或展示时，销售人员还需要确定每位成员的需要。部门负责人可能对产品如何使其部门获利感兴趣，而首席财务官可能只关注价格。在演示过程中，销售人员应使购买团队的所有成员都感到自己参与到了过程当中。销售人员还必须有能力回应采购团队所有潜在决策者的问题和异议。

如果销售人员在客户组织中只有一个联系人（如采购代理），他就有可能面临风险，即主要联系人可能死亡、离职、换工作、调动或退休。而通过与组织中的许多影响者保持联系，销售人员能认识很多人，那些拥有经验的人会将经验传授给新的采购代理或采购团队成员。因此，首先，销售人员必须开始建立关系；其次，需要维持好这些关系。

小结

1. 讨论战略性潜在客户挖掘对销售人员为何是一项有挑战性的任务。有潜力的购买者可能难以接触到，因为他们可能从未听说过销售人员所在的公司，或不愿花时间与新的潜在供应商碰面。购买者经常接到推销人员的电话，根本没有时间会见所有的推销人员。把关者经过训练，筛选打给他们上司的电话，而且通常对销售人员并不友好。

2. 解释战略性潜在客户挖掘的含义。战略性潜在客户挖掘需要确认合格的潜在客户，通常也称为潜在购买者。当我们说潜在购买者符合条件时，那就意味着潜在购买者满足或超过了由销售人员或销售组织定下的筛选标准。潜在购买者必须达到一些标准，例如：潜在购买者有能力购买，潜在购买者能从商品中真正获利，销售人员能够接近他们，而且潜在购买者处在能做购买决策或支持购买决策的岗位上。

3. 解释销售人员如何寻找潜在购买者。优秀的销售组织和销售人员会在某个时刻恰当地使用多种挖掘潜在客户的方法。请求现有客户介绍销售线索（被推荐人）、与无竞争关系的销售人员合作、购买目录或名单、刊登广告吸引感兴趣的公司并使他们可以通过打电话或发邮件取得联系、电话销售、网络、直邮及观察，都是销售人员可用于获得销售线索的方法。

4. 理解访问前了解、收集并研究相关信息，充分准备销售对话的重要性。销售人员必须收集与潜在购买者相关的信息，用于帮助销售人员设计销售展示。销售人员应能确定购买者需求、动机及与购买者相关的各种详细资料。销售人员对购买者了解得越多，就拥有越多的满足购买者需求的机会，并最终获得购买者的承诺。

扩展专业化销售知识

1. 为什么销售人员应关注潜在购买者——只关注现有客户并获得他们的新业务难道不够吗？
2. 战略性潜在客户挖掘的目标是什么？
3. 为什么有些销售人员难以挖掘出潜在客户？
4. 为什么销售人员必须等到与购买者签订合同之后，才能请求购买者介绍客户？
5. 为什么陌生拜访对挖掘潜在客户可能是没有效率的？
6. 确认合格潜在购买者的最基本标准是什么？
7. 为什么收集与购买者及其公司相关的信息对销售人员准备销售对话非常重要？
8. 销售人员可以利用何种信息来源收集与潜在购买者相关的信息？
9. 为什么确定其他购买者的影响力很重要？
10. 当销售人员拜访某个潜在购买者时，销售人员一般希望实现哪些目标？

培养专业化的销售技巧

1. 你刚从学校毕业，正在推销 X-tra Clear 复印机的新产品。你被派往离你学校很近的一个新区，该区所在城市有 10 万人口。目前，你还没有 X-tra Clear 复印机的客户，上司要求你在十天内列出一个潜在购买者名单。你将如何着手写出潜在购买者名单？

请写出你会从哪里寻找销售线索。

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______
7. ______
8. ______
9. ______
10. ______

请列出有可能成为 X-tra Clear 复印机的潜在购买者的名单。你能找到你要拜访的人吗？你会试着去收集哪些信息？

1. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
2. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
3. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
4. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
5. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
6. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
7. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______

8. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
9. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______
10. 公司______
   拜访谁______
   收集的信息______



2. **背景**：阅读本书第145页的“道德困境”。

角色：特里萨·沃尔夫，福斯特供销公司的销售人员；简·冯韦，威斯康星能源公司采购团队负责人。

情景：地点——简·冯韦在威斯康星能源公司的办公室。

情节——特里萨·沃尔夫完成了一件值得表扬的工作，即获得了与购买者所在公司及购买者相关的全部信息，完成了客户基本资料表格，这些都是公司要求她完成并不断更新的。但沃尔夫的销售经理接到很多关于她在取得信息时表现太积极的抱怨。冯韦（威斯康星能源公司采购团队负责人，同时还是福斯特供销公司的长期大客户）也抱怨沃尔夫在“审问”那些愿意见沃尔夫的人。

角色扮演与简·冯韦互动的销售访问，并演示如何收集与购买者和购买者公司相关的信息，而不至于看起来像在“审问”。

完成角色扮演后，回答以下问题：

(1) 沃尔夫还能使用其他哪些方法获得所需信息?

(2) 沃尔夫如何处理这个情况，即她的一些潜在购买者和客户对她的信息收集技巧留有负面印象?



3. **背景**：阅读本书第137页的“21世纪的专业化销售”。

角色：约翰·克里克，西北互助金融网络公司销售人员；特蕾斯·汉纳（Tracy Hanna），高校数学老师。

情景：地点——约翰·克里克在西北互助金融网络公司的办公室。

情节——克里克像往常一样打电话确认合格的潜在购买者，安排与客户见面，展示满足个人寿险和退休需求的各种财务服务与产品。他从列有教师信息的销售线索名单中得知汉纳的姓名和电话号码。

角色扮演克里克和汉纳的电话会谈。克里克收集所需信息以确认汉纳是否为合格的潜在购买者，并为初次销售访问争取到一次见面机会，以此探究汉纳对财务服务和产品的需求，并发展与汉纳的关系使其成为满意的客户。

完成角色扮演后，回答下列问题：

(1) 克里克可使用哪些方法自我介绍，使汉纳积极参与销售过程，并争取到与汉纳见面的机会?

(2) 为什么对克里克而言，避免在电话里给汉纳做完整的销售展示很重要?

4. 作为化学衣料公司（Chemical Coating Corporation，CCC）的客户经理，你负责Syntex的全国销售，这是一种新型涂料添加剂，能明显延长产品的货架寿命，改善所有基于乳胶涂料物品的应用。这是一款刚投放市场的突破性产品。你正在寻找、确认合格的乳胶涂料制造商，并对它们排序。这些制造商覆盖全美，并极有可

能购买这种新型添加剂。

从 CCC 公司的客户档案里获得的初步信息表明，最佳的潜在购买者是大型乳胶涂料生产商。这些大型生产商的特征是资产至少在 1 000 万以上，拥有 25 名以上的员工。

由于你经常通过互联网寻找潜在购买者和客户的与业务相关的信息，你清楚地知道 Thomas Net 网站能够通过名称、生产商和公司的基本情况摘要搜索特定的产品大类。

通过 Thomas Net 网站（网址是 http：//www. thomasnet. com/indexhtml）列出产品为乳胶涂料的生产商名单。将这份名单打印出来交给老师。你可能必须先免费注册才能使用该网站。

• 在 Thomas Net 的主页上，选择“产品/服务”（Product/Service）标签，将产品名称“乳胶涂料”（latex paint）输入到“搜索栏”（search box）里，并选择你所在的“州或地区”。

• 点击标题为“涂料：乳胶”（paints：latex）的链接，登录列有更为详细的公司名称和位置的资料的页面。

• 点击“公司信息”（Company Profile），链接到列有更为详尽内容的公司介绍页面，其中包括资产规模、员工数量，以及对公司业务的整体描述。

（1）你共发现多少个销售线索？

（2）利用 CCC 对主要生产商特征的描述，对销售线索进行初步的资格筛选。有多少个销售线索能通过最初的筛选测试？

（3）根据 CCC 的筛选标准，对达标的客户进行排序并将它们列出来。

（4）在使用 Thomas Net 这类商业数据库并将其作为寻找销售线索的工具过程中，你发现了什么困难？请解释。

5. 大量基于计算机和网络的工具能帮助销售人员追踪潜在购买者和客户。其中有些工具很简单，如联系管理应用软件，有些则涉及完整的客户关系管理工具。ACT！是同类产品中公认的领导者之一，被为数众多的各种规模的公司采用。

进入 ACT！网站 http：//www. act. com。在确认感兴趣的主题时，点击链接观看 ACT！演示光盘。这次经历能使你了解最新发布的产品特点，让你直接体验到这些联系管理工具功能有多么的强大。

（1）作为销售人员，你将如何利用 ACT！提高销售效率？

（2）你认为 ACT！最有用的五个特征是什么？为什么？

作出专业化的销售决策

案例 5.1　如何调查新客户的背景信息

背景

皮特·楚立夫（Pete Tsuleff）从孩提时代就对食品饮料行业感兴趣。他的父亲开了一家餐馆/酒店。楚立夫每天晚上、周末以及整个暑假都在那家餐馆里工作。21 岁时，他开始当一名服务生；在 25 岁的时候，就拥有订购食品、招聘员工、解聘员工和经营整个业务的实践经验。30 岁时，他接手了父亲的餐馆。

在之后的十年里，他开了另一家餐馆/酒店，还有两家饮料零售店。楚立夫最喜欢做的事就是试验新配方。他用一种在家乡很受欢迎的红辣椒，制作了一种世界级的意大利面条酱。他的大蒜面包和大蒜奶酪也非常有名。楚立夫决定放弃餐馆和饮料业务，转而经营意大利面条连锁店。前五年的销售情况非常好，他平均每6个月就能开一家新店。

楚立夫继续试验新配方，并研制了一系列烧烤调味料。他相信他是第一个在同一家酒店里经营意大利面条和烧烤的人。

现状

楚立夫相信他的大蒜面包、意大利面条和烧烤调味料有很大的市场（例如，杂货店、餐馆、加油站）。在过去5年里，他看到销售额每年以18%的速度增长，而且这一趋势预计至少还会保持3年。他的首要问题之一就是如何获得潜在购买者的名单。

问题

1. 楚立夫能够使用何种潜在客户挖掘方法？

2. 楚立夫如何确认他所找到的合格的销售线索？合格的销售线索最需要满足哪些条件？

3. 楚立夫应如何组织潜在客户挖掘活动？

4. 楚立夫应如何与潜在购买者保持往来？

5. 楚立夫需要哪些访前信息？他要如何收集这些信息？

角色扮演

背景：阅读案例5.1。

角色：皮特·楚立夫，特制食品和调味料公司（Specialty Foods & Sauces）的所有者和销售人员；休·阿蒙特（sue Almont），Cub食品店特制食品的购买者。

情景：地点——皮特·楚立夫在特制食品和调味料公司的办公室。

情节——在楚立夫挖掘潜在客户的过程中，在新系列大蒜面包和调味料合格的潜在购买者排名里，休·阿蒙特和Cub食品店被楚立夫排在相当靠前的位置。Cub食品店是一家大型超市连锁店，主要分布在艾奥瓦州、密苏里州、伊利诺伊州和印第安纳州。

角色扮演楚立夫和阿蒙特之间的电话会谈，楚立夫向阿蒙特介绍自己和公司，收集与潜在购买者相关的信息，并为初次销售访问争取机会。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

1. 楚立夫如何介绍自己和他所在的公司？

2. 楚立夫如何激发阿蒙特产生足够的兴趣，以便为销售访问争取机会？

3. 为什么对楚立夫而言，避免在电话里为阿蒙特做完整的销售展示很重要？

案例5.2　寻找并取得潜在购买者背景信息

背景

普雷斯顿·亚当斯（Preston Adams）刚完成施乐公司商务设备部门的销售培训项目。亚当斯被派往伊利诺伊州的一个地区，这个地区包括了布鲁明顿、迪卡特和皮奥里亚。公司在这些市场上曾拥有相当大的市场份额。然而，由于三年前负责这些市场的一个销售人员犯下的错误，施乐公司从此停止了在该伊利诺伊州中心地区的活动。尽管这一地区仍有很多公司在使用施乐的设备，但施乐公司的销售人员已经很久没拜访该地区的客户了。任何一个地理区域都可能存在极大的变数：现有的公司转移到其他地方甚或破产，而新的公司又开张了。

现状

亚当斯的销售经理埃里克·威兹（Eric

Waits）两周后过来，用三天时间与亚当斯一起实地拜访潜在客户。亚当斯列出销售线索名单，即哪些人符合条件。接着，他与这些人联系，安排他们与经理一起参与的销售访问。

问题

1. 亚当斯可以使用哪些潜在客户挖掘方法和来源，列出销售线索名单？

2. 亚当斯如何着手确认他所找到的销售线索是否合格？何种资格因素最为重要？

3. 亚当斯需要潜在购买者的哪些信息？

4. 亚当斯如何获得这些信息？

角色扮演

背景：阅读案例5.2。

角色：普雷斯顿·亚当斯，施乐商务设备部门的销售人员；杰瑞·斯宾塞（Jerri Spencer），办公室经理，负责位于皮奥里亚的麦克基维和沃尔特斯律师事务所（McKelvey and Walters）的采购，律师。

情景：地点——普雷斯顿·亚当斯在施乐商务设备部门的办公室。

情节——在亚当斯挖掘潜在客户的过程中，斯宾塞和麦克基维和沃尔特斯律师事务所出现在他的视野里，他们是施乐公司新型专业复印机强有力的潜在购买者。麦克基维和沃尔特斯律师事务所在皮奥里亚有一个很大的办公室，几乎占了Planter银行大楼的两层，它在布鲁明顿还有一个分支机构。他们以前是施乐公司的客户，但亚当斯所收集的信息表明他们正使用一个未知品牌的复印机。

角色扮演亚当斯与斯宾塞之间的电话会谈，亚当斯向斯宾塞介绍自己和公司，收集所需信息以更好地确认合格的潜在购买者，并为初次销售访问争取机会。

完成角色扮演后，请回答下列问题：

1. 亚当斯应如何介绍自己和公司？

2. 他如何回答可能被问到的问题，即为什么客户已经很久没见到施乐的销售人员了？

3. 亚当斯需要哪些信息以确认麦克基维和沃尔特斯律师事务所是合格的潜在购买者？

注释

[1]Author: Interview with Gwen Tranguillo, Hershey Chocolate, U.S.A.

[2]Author: Interview with Thomas Avila, Davis and Davis.

[3]Author: Interview with Mark Thomas, United Insurance Agency.

[4]Author: Interview with Kristen Solik, Walker Group.

第6单元

设计销售对话和销售展示

目标

1. 了解与潜在购买者及客户沟通的不同方法，如预先准备的销售展示、书面销售建议书、有条理的销售对话或展示。

2. 解释为什么有条理的销售对话和展示比预先准备的销售展示或书面销售建议书更常用。

3. 讨论有条理的销售对话或展示设计模板，它包含九部分。

4. 说明如何书写客户价值主张声明。

5. 将购买动机与产品利益相联系，支持产品利益声明，并增强口头声明的效果。

6. 通过约见客户使客户参与销售过程。

成功的销售展示需要计划和以客户为中心

在企业和专业服务公司里，买卖双方的沟通方式正在发生重大改变。顶级销售人员在设计销售访问时，越来越关注客户。清楚地了解购买者的情况、需求及偏好是成功最基本的条件。

Google，Abbot Laboratories，Altera 等大公司都在努力加深对客户的了解。拥有 1 100 名销售人员的计算机芯片制造商 Altera 公司，用 4 周时间培训销售人员，帮助其了解客户是如何思考的。自 2000 年科技市场衰退后，公司不得不适应萎缩的市场。这意味着 Altera 的销售人员必须成为一名更出色的倾听者，更能规避风险，加强与客户的合作。2002 年以来，公司至少投入了 1 100 万美元培训销售人员如何识别客户的境况、动机和感受。Altera 最近的销售业绩强有力地证明了新销售模式并不只是将钱投到培训中，还能实实在在地获利。

专业服务提供者如约翰·格拉吉亚诺（John Graziano）（注册会计师）和帕特里克·弗拉纳根（Patrick Flanagan）（注册财务规划师）都提倡客户导向的销售方法：“它不是将注意力集中在产品上，而是要求清晰定义客户需求和目标，并确保客户需

求得到满足。销售人员应运用某些技巧促使客户参与销售过程，使他们积极地将感觉转变为行动，不断努力以实现目标，这对顾问式销售非常重要。"

在设计销售对话和展示时，顶级销售人员要站在客户的角度思考，按照客户接受的方式提供信息，并将客户所采取的行动作为衡量销售人员成功的标准。

资料来源：Cliff Edwards, "Death of a Pushy Salesman," *Business Week* (July 3, 2006): 108-109; John E. Graziano and Patrick J. Flanagan, "Explore the Art of Consultative Selling," *Journal of Accountancy* (January 2005): 34-37; Renee Houston Zemanski, "Self Starter," *Selling Prower* (June 2006): 27-28.

设计销售对话和展示

在第 1 单元，我们举例说明了基于信任的销售过程（见图 1—4）。在该过程中，销售人员必须对他们及其所在公司传递给客户的价值有一个基本的认识。进一步，他们必须知道，对不同客户顾客价值的含义不同。最后，随着销售过程的发展及与客户关系的建立，销售人员必须继续努力，不断增加客户价值。在整个过程中，销售策略必须集中于客户需求及客户对价值的定义。

我们在本单元将讨论在设计富有成效的销售对话和展示中包含的必要因素。**销售访问**（sales call）指销售人员与一个或多个购买者见面商讨业务。这一般发生在客户的经营场所，但也可发生在其他地方，如卖方的经营场所或贸易展览会上。

大部分销售访问都包含**销售对话**（sales dialogue）。正如第 1 单元所定义的，销售对话是买卖双方不断开展的商务会谈，在会谈中，销售人员努力建立、发展和巩固客户关系。术语**销售会谈**（sales conversation）经常与销售对话互换使用。许多销售访问还将**销售展示**（sales presentations）作为对话的一部分。销售展示是内容更丰富的沟通形式，传递多种观点，说服潜在购买者或客户作出购买决策。最成功的销售展示是以客户价值为中心，且只有在销售人员完成ADAPT过程（在第 4 单元中介绍过）之后才能开始。提醒一下，ADAPT 对销售人员意味着：评价客户情况；发现他们的需求、购买过程及战略优势；激发购买者解决问题或抓住机会的兴趣；帮助购买者设想如何通过购买产品获得价值；最后，过渡到完整的销售展示。如果销售人员未通过销售对话夯实基础就企图做销售展示，那么，他就有可能面临较大的风险，即被客户认为他并非以客户为导向，且过于激进。

为更好地了解设计销售对话和展示的过程，我们将讨论三种最常见的方法：预先准备的销售展示、书面销售建议书和销售对话。每种方法在用户定制化程度和与客户互动程度方面存在很大区别。这三者之中，销售对话最关注个体客户特征。我们为指导销售人员设计销售对话和综合展示，会准备一个设计模板。模板的最后将讨论在试图与客户建立关系时，销售人员应如何更好地开展销售对话。

销售沟通形式

在设计与客户的销售对话时，销售人员必须决定采用哪种基本形式，如预先准

备的销售展示、书面销售建议书或有条理的销售对话。表6—1总结了专业销售人员所使用的沟通类型。销售人员可采用其中一种或多种类型与某个客户沟通。每种类型各有其优势和劣势。销售人员为获得成功，必须使沟通形式可靠且清晰。另外，销售人员还必须注意在合适的地点和时间与客户沟通，以尽可能提高成功的几率。

表6—1　　销售人员的沟通类型

预先准备的销售展示
• 包括：
• 剧本式销售访问
• 记忆型展示
• 自动化展示
• 应检验其有效性
• 必须假定购买者需求相同
书面销售建议书
• 这份建议书是完整的销售展示
• 销售人员为客户提供一份建议书，并跟进访问以解释和阐明建议书的内容
• 销售人员在书写为客户定制的建议书前，应全面评价客户境况
有条理的销售对话和销售展示
• 针对个人消费者及不同的销售情境
• 具有灵活性，能根据购买者的反馈作出调整
• 销售专业人士最常使用的形式

无论采用哪种沟通类型，销售人员都应尽可能详细地阐明所要传递的信息。例如，告诉某潜在购买者“这台电动机每分钟4 800转，每周仅需一小时的维护时间”的效果优于告诉他“这台电动机运转很快且仅需最低程度的维护”。

预先准备的销售展示

预先准备的销售展示（canned sales presentation）包括了剧本式销售访问、记忆型展示及自动化展示。自动化展示依赖计算机图像、电影、磁带或幻灯片向潜在购买者展示信息。

公司在将预先准备的销售展示发给销售人员前，都会请真实客户检验其有效性。预先准备的销售展示必须完整且逻辑结构严密。销售人员应预测客户可能提出的异议和问题，准备好适当的答案，并在销售展示过程中作出回答。高度结构化且固定的预先准备的销售展示并不会因客户的改变而变化。如果销售人员准备充分，就能使预先准备的销售展示富有逻辑且完整。而且，销售人员能通过预测潜在购买者拒绝购买产品的原因，使他们遇到的销售阻力最小化。没有经验的销售人员可使用预先准备的销售展示，因为对许多销售人员来说，它是帮助建立信心的工具。

预先准备的销售展示有个隐含的假设，即所有客户的需求和购买动机都类似。因此，如果销售人员使用预先准备的销售展示，就无法发挥人员销售的优势——不断调整自己以适应不同类型的客户和不同的销售情境。大部分用于电话销售的销售访问都是预先录制好的。预先准备的销售展示有时能发挥很好的效果，但有时可能不适用——很简单，因为与客户互动的机会非常少。在记忆型展示中，销售人员占用了80%～90%的讲话时间，期间只是偶尔让潜在购买者表达一下感觉、顾虑或看法。遗憾的是，销售人员有时在销售访谈过程中不是努力确定潜在购买者的需求，

而是努力为所有潜在购买者提供相同的记忆型展示。在这种情况下，销售人员只是在设想购买者需求，希望一个生动的产品利益展示能促使潜在购买者购买产品。预先准备的销售展示的最大局限是不能利用人员销售的优势——根据潜在购买者定制所要传递的信息。而且，它还不能处理好干扰，在产品线很宽的情况下很难采用，而且可能会疏远那些希望参与互动的购买者。

尽管预先准备的销售展示存在很多局限，但在许多情况下它还是很有效的。预先准备的销售展示适用于产品线很窄或销售人员缺乏相关经验的情况。许多销售人员发现，在使用销售对话介绍公司、演示产品或实现其他目标时，预先准备的销售展示很有效。

书面销售建议书

销售沟通的第二种基本类型是**书面销售建议书**（written sales proposal）。建议书是完整的销售展示，通常作为销售人员提交建议前或提交建议后其他口头销售展示的补充材料。客户经常收到销售人员提出的建议书。然后，他们会邀请销售人员访问，以进一步解释建议书并回答问题。有时，在初步销售展示之后，销售人员也需要提供销售建议书。无论如何，在全面评估购买者与产品相关的情况后，销售人员应准备好销售建议书。

长久以来，销售建议书都与重要的巨额交易相关。它经常用于竞争性投标和潜在购买者挑选新供应商的情形。建议书有一个优势，即人们通常认为书面语言比口头语言更可信。客户可仔细审查书面建议书，没有时间限制，客户的专家们会逐条分析建议书的各个组成部分。

销售建议书与其他销售展示相似，以客户需求及销售人员提供的相关利益为中心。另外，销售建议书还会包含技术信息和价格数据，有时还包括时间表。大部分建议书还规定了触发机制，如提议签订合同以确认交易完成。若建议书令客户满意，销售人员还需要采取许多具体的销售跟进活动。

随着多媒体销售展示的普及，书面销售建议书的重要性似乎有所下降，但实际情况恰好相反。由于多媒体的广泛使用，人们对销售沟通的要求也不断提高。购买者期望获得内容丰富的销售信息，而且越来越不能容忍草率的沟通。由于每个人都知道文字处理软件能检查拼写和语法，所以人们比以往更不能接受拼写和语法错误。

由于书面沟通能将价值主张和目标永久记录下来，所以销售人员不可以轻易许诺，当然销售人员仍可保持积极支持客户的姿态。购买者都不愿阅读一份充满警告和标有不承担法律责任声明的建议书，尽管这些信息必须包含在书面内容当中。销售人员应利用所有沟通方式为购买者提供信息，以帮助他们作出明智的决定。

撰写有效的建议书

不管销售人员是为投标还是为补充和加强销售展示而拟定建议书，他们都必须撰写得当，以富有吸引力的方式传达信息。作家兼某些《财富》100 强公司的顾问汤姆·桑特（Tom Sant）曾这样指出一些建议书失败的原因[1]：

1. 客户并不了解供应商。
2. 建议书未遵照特定的格式撰写。
3. 有关经营的综述不能满足客户需求。

4. 建议书采用了卖方的（而非买方的）口吻。

5. 文字平淡，偏向技术，缺少激情。

6. 资料里包含了另一位客户的名字。

7. 建议书不能令人信服。

8. 建议书里含有明显的语法错误。

9. 建议书未能提出关键的评判标准。

10. 建议书未能提出有说服力的价值主张。

显然，销售人员需要投入时间和精力准备一份合格的建议书。销售人员可将建议书分为主要部分和特定部分，简化建议书的撰写过程。一般建议书包含的最常见的五部分是：综述、需求和利益分析、公司描述、价格和销售协议以及推荐行动和时间表。[2]

综述。综述位于整个建议书的前面，主要起两个作用。首先，它应简洁、清楚地证明销售人员了解客户需求并拥有与解决方案相关的知识。有效的综述需要清楚地说明客户存在的问题、解决方案的本质及客户由此可能获取的利益。综述的第二个作用是激发人们阅读整个建议书的欲望。因为组织的许多重要成员通常只阅读报告的部分内容，所以这一点非常重要。新入职的销售人员最常询问的问题之一是综述的长度——最好限制在两页纸，特别是当整个建议书的长度不足50页时。

需求和利益分析。这部分内容一般由两个主要部分构成。首先，销售人员通过情况分析简要说明他们了解的客户情况、问题和需求。然后，其次，销售人员介绍解决方案，并列举事例和证据证明该方案如何独到地解决了购买者的问题和需求。这部分内容应着重强调解决方案带来的利益，而非所推销的产品或服务。销售人员应从客户的角度描述这些利益，这很重要。其次，销售人员可利用多种方式保护建议书里信息的所有权。最常见的保护方式是在封面加个标注（如“机密”或“仅供参阅”）。许多技术型公司要求潜在购买者签署保密协议。在一些情况下，销售组织甚至会取得建议书的版权。

公司描述。销售人员在建议书中提供所在公司的信息，向客户证明它们为何是提供解决方案的最佳选择。这部分内容介绍公司的概况和背景，特别要突出强调公司的能力。公司曾经利用相似解决方案帮助客户解决类似问题的案例，是证明组织能力和过去辉煌业绩的有效方法。

价格和销售协议。之前几部分突出介绍解决方案所蕴涵的客户价值，在确定客户价值后，销售人员应在建议书中提供价格信息和交货条款“请求客户订货”。这些信息常以销售协议的形式呈现给购买者，以便购买者签字并完成交易。

推荐行动和时间表。这部分内容要尽可能方便购买者作出积极的购买决策，应写上“……如果您喜欢这份建议书并希望根据它采取行动，那这些就是您所要做的”。这部分内容可能包括要签订的合同、需填写的订单或是负责订货的人员，及能提供更多信息的人员的相关说明。这部分内容还应包括时间表，详细规定重要事项的拟完成进度。

在不同情况下，书面建议书的具体内容会有所差异，但其中大部分内容和结构性问题都相同。希望提高建议书写作技巧的销售人员应学会对每份建议书的完整性和准确性作出评价。表6—2[3]介绍了“建议书写作评分卡”，可以为销售人员评价并提高写作技巧提供一个实用指南。

表6—2　建议书写作评分卡

在撰写建议书时，要注意该评分卡所评估的五个方面：可靠性、保证、可见性、换位思考和反应性。对这五部分打分可帮助你了解你的优势和劣势。应用以下评分标准：5＝相当好；4＝好；3＝一般；2＝差；1＝不合格。

可靠性：反映你（卖方）提出具有创造性的、可靠且现实的解决方案及策略，并将它们与购买者的需求和期望相匹配的能力。

建议书是否：

________ 1. 清楚地讲述了所推荐的解决方案和策略？

________ 2. 为购买者提供新颖的解决方案和策略？

________ 3. 提供了适合购买者组织运营的解决方案和策略？

________ 4. 提供了财务方面的理由支持所推荐的解决方案和策略？

________ 5. 提供了能支撑及反映可靠性的证明？

________**可靠性方面的总分**

保证：令客户相信你交付、实现、创造和/或提供利益的能力。

建议书是否：

________ 1. 使购买者确信提出建议书的组织拥有合格的、经验丰富的及有能力的领导者和人员？

________ 2. 提供了足够的说明和/或利益证实公司所声称的能力？

________ 3. 展示了足以保证产品质量、性能的技术、方法或程序？

________ 4. 简洁完整地说明了计划者或执行者的角色和责任？

________ 5. 清楚地确定和说明了为完成该项目所需的费用、价格及其他支出？

________**保证方面的总分**

可见性：加强和支持你的信息沟通，利用总体形式、内容和组织吸引读者。

建议书是否：

________ 1. 提供了合乎逻辑的信息、观点和连续感以解决客户的业务问题？

________ 2. 将解决方案或策略中无形的因素转化为购买者的切实利益？

________ 3. 在格式、结构、语法、拼写和版面设计等方面的表现卓越？

________ 4. 提供明确的指标，使提出建议书的组织与竞争对手能区别开来？

________ 5. 包含转送函、综述、需求和利益分析、公司简介、定价和销售协议？

________**可见性方面的总分**

换位思考：确保你完全了解购买者的业务及具体的需求和期望。

建议书是否：

________ 1. 清晰地辨别了购买者的具体需求和期望？

________ 2. 证明你全面了解购买者的业务运作和组织？

________ 3. 提供了符合购买者经营目标的解决方案和策略？

________ 4. 符合购买者最初的期望？

________ 5. 从影响购买者独特运作及组织结构的角度，充分识别和讨论了财务与非财务利益？

________**换位思考方面的总分**

反应性：方案设计迅速，展示了希望提供解决方案满足购买者的需求和期望、帮助购买者衡量购买结果的意愿。

建议书是否：

________ 1. 在最后期限前按时或提前完成？

________ 2. 表现出要了解购买者业务运作和组织，并提供灵活可行解决方案和策略的真诚意愿？

________ 3. 通过热情提问、收集信息、提出可选计划及回顾草拟建议书等活动，表现出提交建议书的组织与购买者紧密合作的意愿？

________ 4. 表明提交建议书的组织乐于与购买者一起回顾最终建议书，并对他们的问题作出反应，或努力澄清购买者顾虑？

________ 5. 表明解决方案和策略所需资金和时间在购买者的预算和规定的范围内？

________**反应性方面的总分**

人们都不希望出现拼写和语法错误。拼错客户姓名或说错接待人的头衔或组织名称，都可能使销售人员失去潜在购买者。毕竟，销售人员书面文件的质量是能力和才干的象征，同时也是组织能力和整体质量的象征。因此，我们建议销售人员遵循表6—3[4]所列的书写建议书的12条简单规则。尽管建议书写得好并不能保证交易达成，但写得很差的建议书肯定会降低交易成功的可能性。

表6—3　　书写建议书的12条简单规则

- 重复核对公司名称、负责人头衔和个人姓名。
- 查阅不确定的单词的拼写，不要仅依赖文字处理软件检查拼写。
- 在校对建议书之前，先把它放在一旁，让大脑休息一段时间，不要看文件。这样在开始修改建议书时，你就会感觉很清醒。
- 校正和修改的目的是改进建议书，而不只是抓住建议书中的错误。如何将信息改得更为清晰有力呢?
- 重复校对工作。如果可能，让第三方阅读建议书，检查内容、清晰性、语法和拼写。另一双眼睛更容易找到作者经常忽视的问题。不要交你的初稿，因为它多半不是你最好的一稿。
- 利用连字符避免混淆，但不要把连字符放在以ly结尾的副词之后。
- 利用逗号把长句分成几段，还可以利用逗号把不重要的从句划分成几个部分。
- 将that用于限定性从句里，将which用于非限定性从句（例如，The sales quota that he announced is too low. He announced the new sales quota，which is too low)。
- 避免以and或but作为句子的开头。
- 在直接对比中使用like，若要举例则用such as。
- 运用破折号分开和结束句子里的某个含义，这个含义与之前的概念或含义不同。
- 句号、逗号和问号放在引号里面，分号则放在引号外面。

接下来，我们将介绍销售展示清单，销售人员利用它可以更容易地为客户定制销售展示。

销售对话和展示

销售对话可能发生在书面销售建议书这类销售沟通形式之前或之后。销售对话不只是对话——它还是一个机会，销售人员可以利用它了解潜在购买者的信息和/或举动，探究潜在购买者愿意与销售人员继续对话的原因（如解决一个问题或抓住一个机会)。由于销售人员鼓励潜在购买者提供反馈，因此他们不大可能冒犯有参与倾向的购买者。“道德困境”描述了一个问题——销售人员不愿提问题，也不愿获得反馈。

? 道德困境

汤姆·劳伦斯（Tom Lawrence）是那种不愿制定访前计划和不愿询问潜在购买者的人。劳伦斯很了解他所推销产品的哪些特征能紧紧吸引大部分潜在购买者。在每次销售访问中，他把那些他认为对大部分潜在购买者很重要的产品特征讲得非常透彻明白。销售经理和他一起开展了几天销售访问。销售经理观察到，劳伦斯应多些提问和倾听，而且应该只推销与每位潜在购买者相关的产品特征和利益。劳伦斯说道：“我觉得那是在浪费时间。大部分购买者都很忙。他们没有时间回答问题。我是专家，我应该知道他们需要什么。”劳伦斯的这种观点蕴涵了什么危险？销售经理能帮他作出哪些改变？

销售对话与预先准备的销售展示不同，不能提前做好准备。但销售人员可预先设想在对话中要提的问题和要发表的声明，并准备好结束语。

绝大多数情况下，销售人员需要经过多次的销售对话才能将潜在购买者转变为客户。例如，销售人员常常给合格的潜在购买者打电话，争取见面机会。销售人员与客户的第二次会谈主要利用 ADAPT 提问系统挖掘事实。在销售人员为客户量身定做解决方案后，需要进入下一个步骤。销售人员可以做全面的销售展示，但在整个展示过程中应保持与客户的对话。这类销售展示被称为**有条理的销售展示**（organized sales presentation）。重申一下，这不是单向的展示或独白，而是客户参与度很高的销售对话。因此，有条理的销售展示也被称为**有条理的销售对话**（organized sales dialogue）。

当销售人员需要完整的销售展示时，有条理的销售展示通常比预先准备的销售展示和提供书面建议更容易让人接受。它需要极大的灵活性，以适应展示过程中出现的购买者反馈和环境变化。有条理的销售展示也可能包括部分预先准备的销售展示。例如，卡特彼勒公司（Caterpillar）的销售人员可能播放一段录像，说明其挖掘机具有很强的掘土能力。由于有条理的销售展示具有灵活性且能应付各种销售情境，所以在专业化销售展示中最常用到。

这种展示形式面临的问题是它需要知识渊博的销售人员，而且销售人员能对潜在购买者所提问题和异议作出反应。基欧金融服务公司（Kehoe Financial Services）的总裁史蒂夫·基欧（Steve Kehoe）支持这种观点，具体见"21 世纪的专业化销售：准备好销售访问"。但同时，这种展示形式也许会延长潜在购买者作出购买决策前的时间，而且易受潜在购买者声东击西的拖延策略的影响。因此，持有这些看法的人认为，预先准备的销售展示能更有效地促使购买者作出购买决策。

21 世纪的专业化销售

准备好销售访问

位于俄亥俄州辛辛那提的基欧金融服务公司总裁史蒂夫·基欧了解每次销售访问计划和组织的重要性。

客户知识都很渊博，他们想知道问题的答案，我必须准备好回答问题。客户想知道我所推销的产品是什么，为什么他们需要它。这可能听起来很简单。如果他们的小孩上高中，那我就得介绍大学储蓄计划及其运作。我代表许多不同公司，所以我的客户想知道我推荐哪家公司及推荐理由。我经常会被问到，是否还有购买了相同产品的其他满意客户。我必须准备好谈论我的满意客户，以及我是如何帮助他们的。是的，客户经常提到价格问题，而且客户想知道我出的价格是否真的具有竞争力。我们提出的价格并不总是最低，但接近最低。许多客户对他们的决策并不总是很有信心。我必须准备好向他们解释为什么他们必须现在行动而不是等待。我不能没有预先思考这些问题就进行销售访问。作为一名专业销售人员，我必须在讲述事实前先制定计划，并准备好问题的答案。

基于信任的关系型销售展示通常称为需求满足的顾问式模式，它是一种受欢

迎的、有条理的销售展示过程。它的第一个阶段（发现需求阶段）用于讨论购买者的需求。如图6—1所示，该阶段60%～70%的时间应由购买者陈述。销售人员通过利用ADAPT过程的前四种提问技巧实现该阶段所要实现的目标。它的第二个阶段（了解需求阶段）是证实购买者已知的需求，并让购买者认识其潜在需求。例如，快餐店通常是到销售额陷入困境时，才意识到需要提供低脂、低糖的菜肴。与之相反，赛百味（Subway）这样的公司通过与供应商合作，为关注健康的客户提供大量可选菜肴。了解需求阶段是销售人员重申并准确说明潜在购买者需求的最佳时机。在展示的最后一个阶段（满足需求阶段），销售人员必须表明其产品和产品利益如何满足购买者需求。如图6—1所示，销售人员在满足需求阶段所说的内容更多，须指出特定产品如何满足购买者需求。销售人员在展示过程初期是个好的倾听者，现在则通过谈论购买者重视的具体利益点，获得更好的机会以激发购买者的兴趣并获得信任。

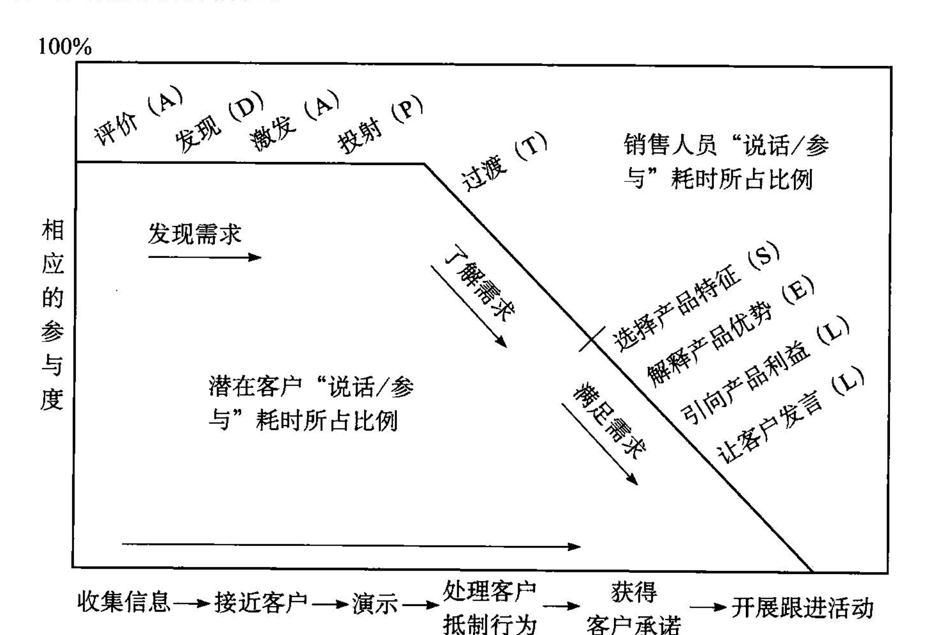


图6—1 基于信任的销售过程：满足需求的顾问式模式

总而言之，大部分人都认为，在大多数销售访问中有条理的销售展示效果很理想。它的灵活性能使销售人员充分了解客户需求并采取适当的行动。买卖双方通过完全投入到对话中建立了互惠关系。

销售对话和展示的模板

销售对话和展示模板（sales dialogue and presentation template）（见表6—4）能帮助销售人员确保取得与每个潜在购买者相关的所有内容。这个模板具有灵活性，既能用于设计全面的、有条理的销售展示，也能为范围较窄的销售对话提供指导。模板并非销售人员专为销售会见而准备的稿件，它只是销售人员制定计划和收集所需信息的一个辅助工具。

表 6—4　　**销售对话和展示设计模板**

1. 潜在购买者信息

A. 公司名称：＿＿＿＿＿＿＿＿　业务类型：＿＿＿＿＿＿＿＿

关键人物信息

B. 潜在顾客姓名（主要决策者）＿＿＿＿＿＿＿＿职位：＿＿＿＿＿＿＿＿

C. 参与购买决策的其他成员

姓名 / 职位	所在部门	购买决策中担当的角色

2. 客户价值主张：简述你将如何通过满足需求或提供机遇，为潜在购买者的业务增加价值。包括对产品或服务的简述：

A. 传递价值的产品或服务：

B. 价值主张陈述：

3. 销售访问目标（必须包含顾客行为）：

4. 将购买动机、利益、支持性信息与其他补充方法联系起来。（对每个购买决策影响者重复使用，这些影响者将出现在随后的销售访问中。）

A. 购买动机：潜在购买者作出购买决策时最看重什么？理性购买动机包括一些经济因素，如产品质量、成本、提供服务的能力和潜在购买者公司采购的战略重点。感性动机包括忧虑、身份地位以及相关的自我感觉。将所有相关的购买动机按重要性大小排列。	B. 与购买动机相匹配的具体利益：利益应按优先等级顺序——强调（应按照顺序，除非在销售展示中，潜在购买者的反馈得出另一种顺序）。每个利益应该与一个或多个购买动机相对应。	C. 支持每个利益声明的信息。	D. 增强言语内容效果的恰当方法（音频/视频、间接材料、插图、证明书等）。

续前表

1. ______ ——→	______ ——→	______ ——→	______ ——→
2. ______ ——→	______ ——→	______ ——→	______ ——→
3. ______ ——→	______ ——→	______ ——→	______ ——→
4. ______ ——→	______ ——→	______ ——→	______ ——→

5. 现有供应商（若有）及其他主要竞争对手

竞争对手	优势	劣势

6. 开始销售对话

销售展示最初几分钟的计划

开场白，致谢，意见一致的议程，

接着，适当利用 ADAPT 提问系统，或过渡到其他销售对话或销售展示。

评价：______

发现：______

激发：______

投射：______

过渡到销售展示：______

注意：ADAPT 提问系统可以在多数销售访问的销售对话过程中使用。在其他情况下，个别销售访问可先采用 ADAPT 提问系统，然后紧跟销售展示。

7. 预测顾客提出的问题和拒绝的理由，并准备好答复

问题／拒绝的理由	答复

续前表

8. 获得潜在购买者承诺

获得潜在购买者承诺的初步计划，而且承诺与销售访问目标紧密相关：

9. 通过后续跟进活动构筑价值

保证买卖双方的关系朝着积极方向发展所需的跟进活动说明：

通过回答模板中的问题，销售人员可以通过展示他们的能力和专业技能、客户导向、公正、可靠性及亲和性，获得客户的信任。实际上，信任是通过行为而不只是出色的计划和良好的意愿形成的。如果销售人员在计划阶段就能知道如何赢得客户的信任，那么他在接下去与客户的见面过程中就能更好地获取客户的信任。销售对话和展示模板包含九个部分，每个部分都需单独讨论。

第一部分：潜在购买者的信息

这部分用于记录与潜在购买者相关的具体信息，如公司名称、主要决策者名字和头衔以及业务类型。大部分企业对企业的销售中，销售人员必须知道参与购买决策的人员及其扮演的角色，如把关者、使用者或影响者（如果需要回顾购买中心概念请参阅第 4 单元）。销售人员需确保所有主要参与者都获得了合适的信息，也得到他们应得到的关注。销售人员经常犯的错误是不能确认购买决策的所有影响者。

第二部分：客户价值主张

在这部分内容中，销售人员提出初步的**客户价值主张**（customer value proposition），即陈述销售提供物如何通过满足需求或提供机会，为潜在购买者的业务增加价值。实际上，客户价值主张为销售访问提供了合理的商业理由，回答了潜在购买者的问题——“为什么我要花时间和你待在一起？”好的客户价值主张能清楚地表

明，客户为何在与销售人员或他所在公司交易后会变得更好，但此时销售人员不应试图列出所有的理由。[5]

客户价值主张对销售人员设计销售对话和展示具有引导作用。销售人员有理由相信，只要实现价值主张就能增加客户价值。但随着销售过程的发展，客户价值主张可能会被客户接受或拒绝。在实际销售对话过程中，销售人员还需提炼和修改客户价值主张。模板的这部分内容为设计销售对话和展示提供了一个出发点。在客户作出购买决策前，价值主张可能需要修改。在撰写客户价值主张初稿时，销售人员应：

1. 尽可能使陈述保持简洁，这样，接下去的销售对话就有了清晰的方向。

2. 选择对销售对话或展示对象可能是最重要的关键利益（此时，销售人员不必列出产品可能提供的所有利益）。

3. 在价值主张中具体描述客户所能获得的切实利益（例如，收入增加、成本得到控制或降低，及市场份额、进程速度和效率等）以及所能强化的战略重点。

4. 反映产品或服务能为客户带来的增值，而无论是否由客户付费。例如，许多公司在客户购买产品后提供运输、安装和培训服务。增加的价值也可能由卖方的销售团队提供（例如，与分销商的销售人员合作，或为客户的技术人员提供培训）。

5. 承诺所能做到的。严格来说，在设计销售对话和展示阶段，客户价值主张并不是保证书，它是销售人员基于自身知识和最佳判断形成的看法。随着销售过程的推进，销售人员可以作出适当的承诺。

销售人员可以将以上观点作为指导。下面是一个客户价值主张的例子，可以为设计销售展示或一系列销售对话提供清晰的指导。

> ABC公司通过为客服人员提供公司准备的客户满意度和客户维系培训，至少能在一年内将它在旧金山和达拉斯的市场份额提高4个百分点。

与之相反，下面是一个表达较差的客户价值主张：

> 通过采用我们公司提供的客户满意和维系计划，ABC公司可以看到它的市场份额有显著增长。

第二种主张将使销售人员面临潜在的难题：

- 市场份额显著增长？有多显著？
- 我们在22个市场开展业务。你是说我们所有22个市场的市场份额都会增长？
- 您指的计划是什么？培训计划吗？

在这个阶段，销售人员可能会或不会完全了解潜在购买者的需求和优先考虑的事项——销售人员只有认识到客户需求和优先考虑的事项，才能将销售对话集中在ADAPT过程的两个最初阶段：评价潜在购买者所处状态和发现他们的需求。除非完成了这两个阶段，否则客户价值主张就无法包含足够的有用细节。

第三部分：销售访问目标

第三部分要求销售人员确定销售访问所要实现的目标。销售人员必须为每次销售访问制定一个目标。许多销售人员认为只有一个目标，即获得订单。事实上销售人员还必须实现其他销售目标。例如，在介绍性访问中，销售人员的目标可能是自



我介绍，并获得与购买者需求相关的信息。销售展示的最终目标是达成交易，获得客户承诺。交易达成后，销售人员的下一个目标就是跟进活动，并确定客户对他们的表现是否满意。销售人员也可寻找突破口，实现额外目标。好时食品公司（Hershey）的格温（Gwen）一旦发现购买者对其产品感兴趣，接着就会努力在销售展示中附带介绍其他产品。她在万圣节特大型糖果展览中做了一个大型销售展示，发现购买者对加大尺寸的糖果非常感兴趣，于是调整了销售策略，在新的特大型糖果展览中获得了订单。在以后的销售展示中，她经常提起这份万圣节建议书。在任何一次销售展示中，销售人员都需要积极推动销售进程以获取订单。

第四部分：将购买动机、利益、支持性信息及其他加强效果的方法联系起来

在模板的第四部分，销售人员应将潜在购买者的购买动机与供货所提供的具体利益联系起来。销售人员应针对每项利益收集所需信息，支持在随后的对话或展示中所提的主张。有时，销售人员必须根据情况发表口头声明，并利用视听描述、图解、纸制附属资料或客户满意度的证明材料来加强推销效果。

购买动机（buying motives）指客户作出购买决策时考虑的最重要因素。换句话说，驱使购买者作出购买决策的原因是什么？购买动机可能是理性的或感性的，或是感性和理性的结合。**理性购买动机**（rational buying motives）一般与经济因素相关，这些经济因素包括成本、收益、质量、提供的服务及客户感知的产品总价值。**情感动机**（emotional motives）一般指恐惧、安全需要、地位需要或是受欢迎的需要等。销售人员有时难以发现情感动机，因为潜在购买者通常不大可能将这些动机告诉销售人员。在企业对企业的销售中，理性动机一般是最重要的购买动机，但若知道客户存在情感动机，销售人员就不能忽视它们。

在销售人员将利益与购买动机相联系的过程中，销售人员应将利益与特点区别开来。**特点**（features）指与产品或服务特征相关的实际陈述，例如“在同类产品中，这是最轻的发电机”。利益描述了为客户提供的附加价值——产品特点所带来的有利结果。例如，“较轻的发动机有助于公司提供移动修理服务，因为它便于携带。由于发动机使用方便，所以技术人员每天可以提供更多服务，由此对利润率产生积极的影响”。为证明能使利润率增加的声明，销售人员需要收集具体信息以支持该观点。例如，在该案例中，销售人员称由于发动机使用方便，技术人员每天能提供更多服务，这需要提供实际数据的分析和/或实地产品演示。

一些情况下，销售人员断定，产品演示和满意客户的例证可以加强口头语言的效果；在另一些情况下，销售人员还可以利用第三方调查或贸易出版物的文章加强口头宣传的效果。另一个有影响力的工具是销售人员整理的资料，例如收支平衡表能显示客户收回新产品或新服务投资成本所需的时间。注意：利用这些销售支持材料一定要谨慎，因为许多潜在购买者对过量信息反应消极。第7单元将更详尽地讨论各种销售工具，以及如何加强销售活动的效果。

第五部分：竞争状况

在设计销售对话和展示过程中，销售人员必须了解竞争的状况。因为购买者在决策过程中会将销售方与其竞争对手进行比较，销售人员应为此做好准备。这部分模板要求销售人员识别主要竞争对手，明确他们的优势和劣势。通过了解自身产品及竞争对手产品的优势和劣势，销售人员将准备得更充分，并清楚地表明相对于竞

争对手，自身产品所具有的客户价值。竞争定位很重要，因为大部分重要购买决策都是在竞争激烈的商业环境下作出的。如果潜在购买者准备购买相似产品，那么与潜在购买者现有供应商相关的知识就能为销售人员提供重要线索，从而了解可能影响购买者购买决策的动机和产品属性。

第六部分：开始销售对话

第六部分主要介绍如何利用销售访问中重要的最初几分钟时间。如有必要，在这段时间里，销售人员要问候潜在购买者并作自我介绍。买卖双方之间一般会有一些简短的礼貌性对话，购买者表示欢迎销售人员来访。接着，双方急切地想切入正题。我们建议销售人员制定一个议程，其中包含先前同意或不同意的事项。然后，销售人员根据情况着手提出问题，以评价潜在购买者状况，发现他们的需求，或过渡到销售对话或展示。一般来说，双方在销售访问最初几分钟的对话如下：

购买者：快进来吧，帕特。我是约翰·琼斯，很高兴见到您。（介绍/问候。）

销售人员：琼斯先生，我是XYZ公司的帕特·德夫林。我也很高兴见到您。我很感谢您今天抽空见我。（感谢，承认购买者时间的重要性。）

购买者：很高兴您能来。由于天气不好，我们已取消了很多会议。您从奥兰多开车过来时有没有碰到什么问题呀？（根据买卖双方的关系和购买者参与此类对话的意愿，礼貌性对话可能会持续几分钟。）

销售人员：没什么问题，今天非常顺利。我知道您很忙，所以我认为我们应该谈谈许多重要方法，我认为这些方法确实能帮您在终端用户市场上夺取市场份额。怎样？（简单的说明，争取购买者同意议程。）

购买者：当然了，我们马上讨论一下吧。您有什么想法吗？

销售人员：好的，根据我们上周在电话中谈到的，我相信我们为贵公司客服代表提供的培训计划能提高贵公司客户满意度和客户维系能力。在接下来的20多分钟里，我想和您讨论一些具体的信息……（根据客户需求和客户价值，将话题转换到销售对话或展示。）

在设计销售访问的最初几分钟时，销售人员应友好而积极。他们还应使建议的议程保持灵活性——客户喜欢有议程，但有时想更改议程。销售人员应随时准备作出调整。例如，在前面的对话中，潜在购买者可能会说："是的，我想听一下您针对我们销售代表的培训计划，但我也很有兴趣听一下您关于我们如何在整个营销组织中形成服务导向文化的想法。"因此，销售人员可以回答："我很乐意那样做。事实上，让我首先谈一下总体看法，从战略和公司文化的角度为您介绍一下总体情况，接着我将介绍客户服务培训如何配合总体战略的实施。怎么样？"

最初几分钟的时间在销售人员建立信任的过程中非常重要。销售人员通过表现出对客户需求和意见的了解，及通过提问弄清客户的看法，表明他们是以客户为导向的。销售人员通过作好充分准备及表现得内行，显示出他们的专业技巧和能力。在人类所有的互动中，第一印象至关重要。所以，投入时间设计销售访问的最初几分钟是对销售人员有利的投资。但要记住，销售人员不能照本宣科，思考必须有逻辑——而且要从购买者的角度思考——要设计好问候客户后接下去该说的话。

建立联系

先灵葆雅公司的地区经理金·达文波特（Kim Davenport），在“21 世纪的专业化销售：留下良好的第一印象”中讨论了销售人员给客户留下良好的第一印象的重要性。

21 世纪的专业化销售

留下良好的第一印象

先灵葆雅公司的地区经理金·达文波特，见证了该行业从 1977 年以来公认的职业装束的变化。只要销售人员注意适当修整，就可留胡须（例如，短的、整齐、不会很杂乱的）。几年之间，销售人员的着装也发生了巨变。今天（特别是在南方的夏季）男性和女性销售代表一般穿着短袖高尔夫衬衫，前面有先灵葆雅的标志。达文波特说，在斯科茨代尔这类城镇里，这一点非常必要，因为那里夏天的温度达到了华氏 120 度。根据达文波特的观点，第一印象仍旧很重要，专业化的外表是一个关键因素。穿着迷人且特别注意修饰，通常会给销售人员的形象加分。

在设计销售对话或展示的最初几分钟，有一些固定不变的规则，虽然根据实际情况和潜在购买者的偏好，次序的编排会有所不同。一般规则如下：

- 在适当介绍自己及所在公司之后，销售人员应提问、仔细倾听和发表验证性声明，以弄清与产品相关的客户需求及购买动机。
- 销售人员应根据潜在购买者的需求和动机，将利益依重要性排序。这些利益可能在展示过程中和展示结尾被反复提到。
- 如果销售展示是一次或多次销售访问的延续，那么销售人员应快速地对先前达成一致的意见做一总结，然后迅速转移到潜在购买者主要关注的领域。
- 通常，直到销售人员确定了潜在购买者的需求及表明了如何通过产品或服务去满足这些需求时，买卖双方才会关注价格问题。在潜在购买者完全了解产品或服务如何满足其需求时，他们在价格/价值方面才能作出明智的判断。

很明显，销售访问的最初几分钟会受到买卖双方先前互动（如果有的话）的极大影响。例如，如果销售人员在先前的销售访问中已确定了购买者需求，购买者也同意接受销售展示，那么在这种情况下，最初的几分钟就会与初次拜访潜在购买者时截然不同。ADAPT 提问过程（参阅第 4 单元）可以部分或全部用于获取销售人员所需信息，并将话题转换到销售对话或展示上。销售人员应尊重购买者的宝贵时间，使销售展示在环境允许的情况下尽可能快。销售人员不应该急于做销售展示，当然也不能在尚未确定购买者是否有需求和兴趣的情况下就开始销售展示。

第七部分：预测客户提出的问题和异议

根据第 8 单元将要介绍的一些原因，潜在购买者总会有问题和异议，销售人员

必须准备好应对。在设计销售展示和对话阶段，销售人员可通过自问自答的方式做好准备，“如果我是购买者，在我做购买决策之前，需要确认什么?”通过预测这些问题并准备好应对，销售人员能够提高成功的几率。

第八部分：获得潜在购买者承诺

随着销售对话和展示的推进，销售人员最终会要求客户作出购买决策。许多情况下，这在销售会谈中会是一个比较明显的时间点。但在其他一些情况下，销售人员可能觉得需要试探一下，以确定时间点是否适宜。正如第8单元所讨论的，获得客户承诺在会谈中是很自然的一步，而非通过销售人员强迫或采取高压手段。尽管环境决定了销售人员何时及如何获取订单，但销售人员应将为获得顾客承诺而制定的预备行动计划作为总体计划的一部分。大部分购买者希望销售人员能主动争取获得承诺——而且，如果销售人员是在合适的时机争取获得购买承诺，购买者也会欣赏销售人员所做的努力。

第九部分：通过后续跟进活动提升客户价值

最后，销售人员必须经常寻找方法巩固与客户的关系，并使其朝着积极的方向发展。销售人员应记下在销售访问过程中特别是在陈述建议书时所许下的承诺。购买者可能会要求销售人员提供在展示过程中未准备好的信息。通过记录，销售人员应确保采取恰当的后续跟进活动。

上述为设计销售对话和展示准备的模板对所有销售人员，特别是对没有经验的销售人员是非常有用的工具。它可以确保销售人员采取了所有适当的措施，收集了所需的相关信息。销售人员通过利用这个模板，可以更容易地为客户量身定做销售对话和展示。

吸引客户

多数情况下，销售人员对新的潜在购买者最初的销售访问需要预约。销售人员与客户预约能获得许多好处。第一，销售人员能让潜在购买者知道，他们非常重视潜在购买者宝贵的时间；第二，销售人员可以确保潜在购买者专门安排时间进行销售访问而不被其他事情干扰；第三，预约是一个很好的工具，帮助销售人员在时间管理和地区管理方面做得更为有效。对秘书、行政助理和其他负责日程安排的“把关者”的调查清晰地表明了预约的重要性。绝大多数被调查者认为未经通报就上门做销售访问是一种违反商务礼节的行为。[6]倘若那些能代表购买者的人都对此强烈反感，那么你最好还是选择预约，即使你对是否需要预约存有疑问。

销售人员可以通过电话、邮件（包括电子邮件）或个人交往预约客户。现在最流行电话预约，同时利用邮件与电话沟通也是常见的预约方法。不管采用何种沟通媒介，销售人员都可以通过遵守以下三条简单的指导法则，提高预约成功的几率：给潜在购买者一个见面的理由；预先告知具体所需时间；建议某个具体的见面时间。

销售人员之所以采用这些策略，缘于他们知道潜在购买者都是忙人，很少有空闲时间。

在解释为何要见面时，消息灵通的销售人员可以利用潜在购买者的主要购买动机——该动机与销售人员的提供物的某个利益点相关。销售人员阐述的理由要具体，例如，最好说“我们产品的毛利平均达到35%”，而不是“我们产品的利润相当吸引人”。

? 道德困境

玛丽·克拉克（Mary Clark）从事计算机系统的推销工作已超过10年。在给潜在客户打电话安排会面方面，她不再像以前那么成功。有一天，她发现了一种能有效说服把关者的技巧，即告诉秘书她是在做研究，因为选择他们公司参与研究，她需要占用负责数据处理的经理几分钟时间。克拉克对如此轻易地就能说服把关者感到惊讶。她已经利用这种说法获得了极大的成功。你如何看待克拉克的策略？将来会遇到什么问题吗？

上述“道德困境”表明了信任的重要性，及为何不能欺骗把关者。

潜在购买者认为销售展示将浪费他稀缺的时间，所以，销售人员需要预先确定所需的时间，从而缓解忙碌的潜在购买者感到的焦虑。销售人员为销售访问提议一个确定的时间点，同样也能帮助潜在购买者。很难让忙碌的人回答这样的问题——“下周您何时方便?”实际上，这是在要求潜在购买者先浏览日程表再回答问题。如果潜在购买者在销售人员所建议的时间点不方便，感兴趣的潜在购买者一般会建议其他时间。一旦销售人员与潜在购买者预约好时间并已确定所有目标，销售人员还应发送传真或电子邮件概述会见的议程和提醒购买者预约之事。

小结

1. 了解与潜在购买者及客户沟通的不同方法，如预先准备的销售展示、书面销售建议书、有条理的销售对话或展示。预先准备的销售展示包括剧本式的销售访问、记忆型的展示及自动化展示。公司在将预先准备的销售展示发给销售人员前，需要请相关客户检验其有效性。预先准备的销售展示必须完整且逻辑结构严密。销售人员应预测客户可能提出的异议和问题，准备好适当的答案，并在销售展示中作出回答。

2. 解释为什么有条理的销售对话和展示比预先准备的销售展示或书面销售建议书更为常用。尽管预先准备的销售展示和书面销售建议书在许多情况下很有效，但大部分企业对企业的销售访问都采用销售对话。有条理的销售展示是销售对话的一种形式。在这种形式里，购买者是积极的参与者。大部分企业购买者希望积极地参与销售对话，这有助于销售人员深入了解购买者需求、要求和偏好。由于有组织的对话是针对每位客户设计的，因此，它比一般的方法（如预先准备的销售展示）更有效。

3. 讨论由九部分组成的有条理的销售对话或展示设计模板。销售对话或展示模板包含了九部分内容：（1）潜在购买者的信息；（2）客户价值主张；（3）销售访问目标的确定；（4）情况和需求分析——将购买动机、利益和支持性信息与其他加强效果的方法联系起来；（5）竞争状况；（6）开始销售对话；（7）预测客户提出的问题和异议；（8）获得潜在购买者承诺；（9）通过后续跟进活动提升价值。

4. 说明如何撰写客户价值主张声明。客户价值主张声明应简单明了，这样才能为随后的销售对话提供清晰的方向。销售人员不应试图在价值主张声明中阐明所有的利益——他们应选择对特定客户而言可能是最重要的关键利益。价值主张声明应尽可能具体，列出客户所能获得的切实利益，例如，收入增加、成本得以控制或降低、市场份额增加、进程加快和效率提高，或战略重点得到强化。销售人员能办到的才能在价值主张声明中给出承诺。严格地说，在设计销售对话和展示阶段，客户价值主张并非保证书，而是销售人员基于自身知识和最佳判断形成的看法。随着销售过程的推进，销售人员将作出适当的承诺。

5. 将购买动机与产品利益相联系，支持产品利益声明，增强口头声明的效果。有条理的销售对话和展示应关注特定购买者最重要的动机。利益必须与理性动机和情感动机联系起来，利益声明必须有信息支持。在很多情况下，利益声明需要言辞之外的其他支持资料（例如，视听描述、纸质附加资料、第三方调查研究结果或满意客户提供的证明）。

6. 通过约见客户使客户参与销售过程。销售人员通常至少会为初次拜访新潜在购买者安排一次见面。销售人员可通过电话、电子邮件，或同时使用电话和邮件预约客户。销售人员应提前告诉客户建议的具体约会时间及见面所需时间。如果销售人员能告诉客户一个很好的见面理由，那他就更有可能获得与客户见面的机会。

扩展专业化销售知识

1. 为什么预先设计销售对话和展示很重要？
2. 你见过销售人员利用预先准备的销售展示吗？
3. 今天大部分销售人员都在采用有条理的销售对话和展示，为什么？
4. 解释为什么口头和书面沟通对成功的销售人员极为必要。
5. 解释书面建议书的关键因素。
6. 为什么销售对话和展示的设计模板对销售人员是一个重要工具？
7. 为什么销售人员为每次销售访问制定目标很重要？
8. 好的客户价值主张的特征是什么？
9. 购买动机和利益的区别在哪里？
10. 销售人员如何提高成功预约潜在购买者的几率？

培养专业化的销售技巧

1. 销售人员可以通过洞察购买者所想提高销售技巧。在此练习中，假设你是一家大型医院负责食品服务运作的主管。你今年优先考虑控制医院食品服务提供的成本，但不能降低对患者的护理质量。你与制造商的销售代表见面，这家制造商生产一次性塑料餐具，例如盘子、碗和扁平的餐具（尤指刀、叉等）。销售代表建议你把玻璃餐具和不锈钢餐具替换成一次性塑料餐具，称这样做你每年能节省 3 万多美元。为了削减支出，医院会将一个大型洗碗机出售给旧设备经销商，并解雇两名员工。作为食品服务运营主管，销售人员需要提供什么信息，才能使你确信每年能节省 3 万多美元？



2. **背景**：阅读本书第 160 页的“道德困境”。

角色：汤姆・劳伦斯，销售代表；销售经理；客户。

情景 1：地点——劳伦斯在销售经理的办公室。

情节——销售经理表达他对劳伦斯的关注，即劳伦斯没有充分准备好访前计划，也没有与购买者谈论相关的产品特点。

角色扮演劳伦斯和上司的谈话。

情景 2：地点——劳伦斯在客户的办公室。

情节——劳伦斯在没有提出任何问题和确定客户需求的情况下，就开始了销售会谈。他直接介绍产品特点。

角色扮演劳伦斯与其客户的谈话。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）劳伦斯存在的潜在问题是什么？

（2）你能设想出劳伦斯为什么不愿制定访前计划和提问的问题吗？



3. **背景**：阅读本书第 171 页的“道德困境”。

角色：玛丽・克拉克，销售人员；秘书。

情景 1：地点——客户的办公室。

情节——克拉克拜访一家公司，在这家公司她利用过前面提及的那种技巧。

角色扮演当克拉克实际预约客户时，秘书询问克拉克为什么以研究的名义推销产品。秘书和负责数据处理的经理核对了记录，认为克拉克不够诚实。

情景 2：地点——克拉克的办公室。

情节——克拉克打电话给秘书。

角色扮演秘书问克拉克一些关于她现在所做研究的问题。克拉克为谁工作？她收集的数据会用在何处？

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）秘书开始提问时会发生什么事？

（2）克拉克行为造成的长期潜在后果是什么？短期的呢？

4. 利用搜索引擎，如 Yahoo.com。输入“销售，访问计划”（sales，planning the call）或“销售，访前计划”（sales，precall planning），你会发现什么？浏览这些网页。专家们对访前计划都说了些什么？给你的上司写一个备忘录建议其采取一些行动。你所在的办事处可以根据你找到的网页的信息，采取一些行动改进访前计

划。请务必参考你浏览的网页。

作出专业化的销售决策

案例 6.1　新销售代表

背景

朗·泰勒(Lon Taylor)为某大型化工公司工作了3个月,这家公司将肥料销售给农业合作社和分销商。他刚完成培训,准备开始实地工作。他学到了如何收集访前信息,并为销售展示做好准备。他将最大的一个分销商作为初次访问的目标。约会已安排好,他也已准备好开始为了解实际情况而安排的访问,并满怀信心地准备谈论两周前刚发布的新产品。泰勒拜访分销商的总经理佩里·马丁(Perry Martin)。马丁向他致意:"我在等您,请跟我来。"泰勒跟随马丁去了仓库。在那里,马丁指着三个装有泰勒所在公司产品的货盘。最顶部的那个货盘有化学物质渗出,覆盖了底下的货盘并流到地面上。马丁抱怨说,他已先后打了三次800服务热线,试图找人来处理这个问题。这种情况是泰勒完全没有想到的。

问题

1. 泰勒现在应做些什么?

2. 泰勒做好了他本来要陈述的关于新产品的销售展示,对这次信息收集访问遇到的问题,他应该怎么做?

角色扮演

背景:阅读案例6.1。

角色:朗·泰勒,销售代表;佩里·马丁,总经理;托德·格雷文斯(Todd Gravens),泰勒的上司。

情景1:地点——分销商的仓库。

情节——相当激动的马丁指出正在渗漏的化学物质。

角色扮演泰勒如何回答马丁。

情景2:地点——泰勒打电话给他的上司托德。

情节——泰勒试着弄清真相,了解为什么客服人员没有让其他人知道客户遇到的问题。

角色扮演泰勒打电话给他的上司格雷文斯。

完成角色扮演后,回答下列问题:

1. 泰勒如何使激动的马丁冷静下来?

2. 销售人员与客服人员将来应如何合作,以保证此类事件不再发生?

案例 6.2　Overhead Door 公司

背景

玛丽·泰勒(Marry Tyler)是Overhead Door公司的销售人员。她从事将车库门出售给承包商和个体房主的工作已有两年。当泰勒首次推销产品时,她习惯利用公司的名称来介绍自己。接着,她做一个简短的开场白,然后迅速转到销售展示。尽管泰勒利用这种方法销售了许多车库门,但她认为一定会有更好的方法。

问题

1. 你能为泰勒提供什么建议,以增强她销售访问中自我介绍的效果?

2. 如果泰勒成功地利用了她现有的方法，为什么她还想改变呢？

角色扮演

背景：阅读案例 6.2。

角色：玛丽·泰勒，销售代表；客户。

情景 1：地点——泰勒电话拜访一位新潜在购买者。

情节——泰勒自我介绍。

角色扮演泰勒的自我介绍，并尝试不同的方法或技巧。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 你认为有些开场白比其他一些开场白更有效吗？

2. 你觉得哪种比较有效？

3. 你觉得哪种技巧比较难以采用？为什么？

注释

[1]Geoffrey James, "Tom Sant Demystifies the Mystery of Effective Proposals", *Selling Power* (June, 2004): 27–30.

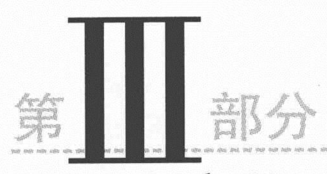
[2]J. Conlin, "The Write Stuff, "*Sales & Marketing Management* (January 1998): 71–75.

[3]From "Quality Selling through Quality Proposals, A Guide to Writing Winning Sales Proposals," le by R. F. Kantin and M. W. Hardwick. Copyright © 1994. Reprinted with permission of South-Western, a division of Thomson Learning: http://www.thomsonrights.com. Fax 800-730-2215.

[4]Adapted from A. C. Lowander, "How to Write Good (Uh, We Mean Well)," in "The Write Stuff," *Sales & Marketing Management* (January 1998): 73.

[5]For more discussion of customer value propositions, see James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review* (March 2006): 91–99.

[6]Thomas N. Ingram, Michael D. Hartline, and Charles H. Schwepker Jr., "Gatekeeper Perceptions: Implications for Improving Sales Ethics and Professionalism," *Proceedings of the Academy of Marketing Science* (1992): 328.



发展客户关系

第 7 单元　销售访问：创造和传递价值

第 8 单元　解决客户顾虑，获得客户订购承诺

第Ⅲ部分由两个单元组成，主要关注买卖双方建立关系后的互动。在第7单元，我们集中讨论买卖双方如何开展富有成效的对话。为使对话富有成效，销售人员必须了解如何以一种有效的方式将利益点告知购买者。同时，第7单元还将讨论销售辅助工具的使用，如视听支持材料。最后，第7单元还介绍了应对群体客户的特殊销售策略和战术。

第8单元讨论了购买者提出异议或抵制销售主张的原因，及销售人员如何以一种专业的、合乎职业道德的方式处理这些抵制。我们将介绍处理异议及获得购买者承诺的具体方式，但我们不会采取高压策略。

第7单元 销售访问：创造和传递价值

目标

1. 描述特点、潜在利益和既定利益三者之间的区别及其在利益销售中所起的作用。

2. 利用产品特点和利益声明构造完整卖点。

3. 讨论销售人员在销售展示中利用反应—核对法所能获得的优势。

4. 列出并解释各种不同的展示工具和销售辅助工具，这些工具将增强展示的效果。

5. 描绘 SPES 的四个步骤，帮助销售人员在展示中有效使用销售辅助工具。

6. 解释在对群体客户的销售展示中需特别考虑的一些事项。

与客户面对面：销售人员的行为是成功的关键

马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）说过："媒体就是信息。"这句话很经典，因为它很有道理。在专业化销售过程中，销售人员不可能向客户传递他们需要的所有信息，但却传递其中大部分信息。咨询公司 The HR Chally Group 的资料显示，客户主要依靠销售人员而非任何其他因素（如价格和质量）作出购买决策。因此，当销售人员与客户互动时，销售人员利用自身行为强化全部销售信息非常重要。

除了设计合适的销售对话或展示，当销售人员与客户面对面时，还应特别注意：(1) 他们应表现热情，并积极推销产品；(2) 他们应是出色的倾听者；(3) 他们应避免消极推销。销售培训师和作家博恩·崔西（Brian Tracy）提倡销售人员在每次销售访问前先制定目标，以明确销售访问目的并培养对产品或服务的热情。崔西说，销售人员将目标明确地写出来就能提高成功的几率。

倾听的重要性再怎么强调也不为过。做一名出色的倾听者，说起来容易做起来难——由于在听别人说话时，我们处理信息的速度比别人说话的速度要快 5～6 倍，因此，我们倾向于一边听一边做其他事，这就降低了倾听的效率。当与客户面对面

交流时，优秀的销售人员将注意力集中在购买者身上，提出问题并保持会谈不偏离正题。优秀的销售人员注意自己不要说太多，而是做点有限的笔记，不要替购买者把话说完。

为使销售对话富有成效，销售人员应集中谈论他们如何提供客户价值的积极方面，而避免攻击竞争对手。销售人员必须了解竞争对手的产品，并能举例说明自己的产品如何与之匹敌。购买者通常会中止销售人员以攻击竞争对手缺点为重点的销售展示，特别是当那些缺点只是个人观点，而非绝对的事实时。

聪明的销售人员知道他们与客户在一起的时间很宝贵。为充分利用机会，他们精心策划，并根据销售访问目标采取行动。他们热情且富有活力，善于倾听，善于将双方对话集中在积极方面，即他们传递的客户价值。

当销售访问的目标是达成交易时，销售人员会进一步发展在销售过程初期和之前销售访问中业已建立的友谊、知识和理解。在销售过程的这个阶段，销售人员主要介绍满足购买者需求的解决方案，并使购买者意识到该解决方案是专门为其特别制定的独特解决方案。销售人员还要确认购买者理解解决方案带来的利益，并了解购买者对哪些利益感兴趣。

资料来源：Theodore B. Kinni，"You Are the Message!" *Selling Power* (July/August 2006)：18-19；William Kendy，"Learning to Listen," *Selling Power* (July/August 2006)：25；Renee Houston Zemanski，"When the Competition Gets Tough," *Selling Power* (April 2006)：17-19.

销售人员从开始准备到完成销售过程的销售展示阶段，就好比医生的外科手术——过程复杂，需要准备，需要知识和技巧。[1]手术前，医生需要从各种途径获得大量相关信息，对病人的问题和需求有全面的了解。根据对病人需求的了解，外科医生根据其培训经验和技巧，结合各类工具，针对个别病人的需要做手术。依此类推，销售过程发展到销售展示阶段时，销售人员已对购买者需求有了充分的了解。现在，销售人员需要利用销售展示提出一个具体的、根据购买者需要定制的解决方案，举例说明或证明该解决方案能给购买者带来的利益，并确认购买者相信且渴望获得这些利益。

优秀的销售人员非常像出色的外科医生，他们都做事认真而不是指望运气。他们与潜在客户合作，识别、判断并弄清存在的未满足的需求或问题，并向购买者证明通过购买自己推销的产品或服务肯定能改善购买者所处的状态。表7—1列出了有效的销售对话和销售展示的一些关键点。

表7—1　　有效的销售对话和销售展示的关键点

1. 销售人员至少要设定一个主要目标指导其销售对话和销售展示，并将客户行为作为衡量销售展示效果的指标。
2. 销售对话和销售展示应有一个清晰、易懂的结构。销售对话和展示设计模板（见第6单元）提供了这样一个结构。
3. 在销售展示之前，销售人员应了解客户需求。
4. 关注客户重视的需求和购买动机。
5. 根据客户购买产品后所能获得的利益，介绍解决方案或价值主张。
6. 确认产品利益对客户很重要。
7. 设计并鼓励与客户之间的互动，争取双方通过积极倾听和提问实现有效的双向沟通。
8. 利用视听材料和其他销售工具强化关键点，但不要让技术和销售工具覆盖了信息。
9. 注意不要有令一般人讨厌的特殊习惯或使用不恰当的语言，对话内容应积极且具体。
10. 为成功做好准备。为客户购买提供便利。

需求缺口分析：通过评估客户需求，选择合适的提供物

一个很简单的事实是，合格的潜在购买者可能购买产品，但这并不意味着他就会买产品。潜在购买者仅有需求还不足以决定购买产品。只有潜在购买者认识到购买产品后情况会好很多，他们才会购买。在大部分行业存在激烈竞争的情况下，销售人员必须清楚地知道客户经过深思熟虑的需求。销售人员运用提问系统，如 SPIN 或 ADAPT（请参阅第 4 单元“沟通技巧”对 SPIN 和 ADAPT 的完整介绍），探究购买者所处情况，以识别漏掉的机会、不满、需求和问题。销售人员必须提出问题，查明详细情况，仔细倾听潜在购买者所说的内容。销售人员为了解潜在购买者的需要而进行的调查和澄清工作，可能需要多次销售访问。他们的主要目标是发现潜在购买者的特殊需求或问题，然后集中精力确定哪种产品或服务能解决问题或是满足这一特殊需求。

根据潜在购买者已识别和确认的需求，销售人员通过审视可选的产品和服务，制定一个能满足购买者需要和解决问题的方案。销售人员详细阐明与潜在购买者特殊需求相关的解决方案的特征，以及每个相关特征所能提供的利益，激发潜在购买者采纳该解决方案。销售人员将解决方案的特征和利益与购买者的特殊需求紧密联系在一起，使购买者产生采纳解决方案的愿望。如“道德困境”里所描述的，根据其他因素而非客户的真实需求所做的销售展示是不恰当的。

? 道德困境

崔西·怀斯（Tracey Wise）推销电脑系统已有 9 年，现在该行业的某知名企业担任高级客户经理。怀斯已与一家大型保险公司合作了好几个月，那家公司正在考虑采购自动化信息系统处理公司积压的保户赔偿要求。通过回顾以前拜访潜在购买者取得的信息，怀斯和她的技术支持小组相信 R740 系统可以为该客户带来最大利益。但当时公司正在推行一项特殊的促销计划，销售人员每售出一套 R800 系统，就能为每年到夏威夷的销售激励旅行增加双倍积分。价格更高的 R800 具有 R740 所有的特点和功能，还附带了许多其他功能。但是，这些附加功能对保险公司价值很小。在最后一次销售访问中，怀斯解释并展示了 R740 和 R800，说服购买者相信很快就会需要“用到产品的附加功能”，从而使 R800 成了购买者最划算的选择。根据怀斯的销售展示及陈述的利益，保险公司购买了 R800，怀斯也因此获得了奖金提成和去夏威夷的销售激励旅行。

问题的关键何在？向客户推销他们不需要的“附加功能”风险何在？

创造价值：将解决方案与需求联系起来

客户不大可能对销售人员所推销产品或服务的每个细节都感兴趣。产品的某些方面对某个潜在购买者可能比其他人更为重要。实际上，销售人员应努力说明三个

至关紧要的方面：（1）购买者的需求如何得到满足，或购买者如何通过购买产品获得一个机会；（2）产品的特点如何从功能上的意义转变为购买者所能获得的利益；（3）为什么购买者应购买你的产品而不是竞争对手的产品。为帮助销售人员有效地说明这三个方面，大部分培训计划都强调推崇利益的销售，有时又称为 **FAB**（特点（features）、优势（advantages）和利益（benefits））。

利益销售：特点、潜在利益和既定利益

任一特定产品或服务都包含了多个特点，并能为客户带来不同的**潜在利益**（potential benefits）和**既定利益**（confirmed benefits）。传统上，特点定义为产品或服务所具有的品质或特征，可为购买者提供价值。特点回答了这个问题，即“这是什么?”利益是特点给购买者带来的价值，通常解决了购买者的问题，即“这里有什么是我所需要的?”然而，并非所有购买者把所有的利益都看得同等重要，因此，利益分为潜在利益和既定利益。潜在利益描述了这样一种价值，即销售人员认为很重要，但购买者可能并不认为有那么重要。一旦购买者承认了某利益的重要性，该利益就变成了既定利益。由于既定利益代表了销售人员所推荐解决方案具有的客户价值，所以销售人员希望引用一个或多个既定利益，将其作为销售方案里的价值主张。

研究告诉我们，购买者购买的不是产品和产品特点，更确切地说，购买者所购买的是销售人员以相关产品利益形式提供给他们的价值和满足感。因此，产品特点的说服力较低，销售人员最好通过推销利益而非推销产品的特点来提高销售效率。为使效率达到最高并获得购买者认可，销售人员所宣称的利益必须与潜在购买者的需求相关，并以某种形式表达出来。这种表达形式要摒弃通常的“一物多用”式描述，而应将产品利益描述为独特的、定制的、与潜在购买者紧密相关的利益。一物多用的利益描述不需要占用销售人员太多精力，它们一般也不会从潜在利益演变为既定利益。如表7—2所示，销售人员根据其对购买者所处景况的了解和评价，然后根据购买者的需要和期望定制的利益描述，可能更受购买者重视。

表7—2　产品特点/潜在利益/既定利益

向业余高尔夫球手推销 Titleist 高尔夫球		既定利益	解释
特点	实心直径 1.58″		
潜在利益	初始速度更快，发射角度更高	无	一般业余的高尔夫客户不会立即看到使他受益的速度和发射角度方面的利益
特点	实心直径 1.58″		
潜在利益	可让高尔夫球手击得更远并减少杆数	有	击得更远、杆数更少是业余高尔夫球手最看中的。他们可以很快认识到这些利益
向地区超市连锁店推销新的非多利小吃		**既定利益**	**解释**
特点	每天派送		
潜在利益	零售商可减少存货成本	无	潜在购买者认为存货成本是经营的固定成本，因此并不认为这一潜在利益很重要

续前表

向地区超市连锁店推销新的菲多利小吃		既定利益	解释
特点	每天派送		
潜在利益	确保产品新鲜度，这样会使客户满意度较高	有	潜在购买者很重视客户满意度，因此，这种潜在利益被认为很有价值

购买者可能会对销售人员所介绍的产品特点和潜在利益产生疑问，继而询问“那又怎么样?”而既定利益具有说服力，并能基于为购买者所创造的价值推动销售过程向前发展。这就是利益销售的基础。在利益销售中，销售人员描述与潜在购买者的特殊需求相关的利益，对产品轻描淡写，只是将其用于支持和说明既定利益。产品具体特点与意味深长的利益描述的结合称为**卖点**（selling point）。正如接下去要说的，销售人员应该用交谈的语气描述卖点，通过强调它对特定购买者的适用性和重要性清晰地对利益加以描述：

- 这款特殊的复印机能自动选择最符合原始文件大小的纸张尺寸。根据使用这款产品的其他客户的反馈，它能加快较长报告的复印速度，减少浪费。因此，它不仅能帮您降低成本，还能提高办公效率，这是您主要关注的。
- 这款特殊的高尔夫球棒的设计可以使您扩大有效击球面积，获得最大的触球面积。它不仅可以帮您增加击球距离，还能提高击球精确度，这正是您所期盼的。
- 我们为货物递送提供独特的隔夜快递服务，能减少您的库存，使贵公司产品不会因产品脱销而令客户失望。您提到过脱销会使您的生意蒙受损失。

大部分销售培训人员和成功的销售人员承认，向购买者展示产品相关特点所具有的潜在利益，有时能帮助销售访问获得成功。销售人员通过这种方式达成交易——或者，即使不能达成交易，至少也已以一种积极的方式促进了双方对话，为后续销售访问做了铺垫。毫无疑问，销售人员通过使购买者认同一项或多项利益的重要性，可以提高销售访问成功的几率。

在“21 世纪的专业化销售：突出既定利益”[2] 中，进一步说明了如何突出既定利益。在选择要强调的特殊产品特点和利益时，销售人员应集中于竞争对手所不能提供的独特利益——只要潜在购买者对那些利益感兴趣。这其中可能包含产品利益和非产品利益——如运输、资金、卓越的客户服务，或是对购买者有益的额外销售支持。

21 世纪的专业化销售

突出既定利益

位于芝加哥的 Active Solutions 公司的副总裁杰米·霍华德（Jamie Howard）强调通过推销利益而非推销产品特点来推动销售：

在当今竞争激烈的商业环境中，专业销售人员越来越难以避免竞争。实际上，将销售过程推至下一阶段的因素并不总与产品特点直接相关，而是与产品特点所创造的价值相关，销售人员能认识到这一点非常重要。

家具定做行业与其他行业一样充满了竞争。当某大企业要购买新家具时，至少有 5 家竞争企业会参与投标。在去年一个引人注目的项目中，我们因通过展示解决方案能为客户带来的利益，以及该利益能为客户创造的价值而胜出。各企业产品的特征都很相似，而且我们的价格还有点高。我的团队必须制定一个战略计划，为我们的产品

创造价值。当客户感到所有东西都大同小异时，产品特点在客户的决策中就不是决定性因素了。这时，客户会根据其他变量作出决策。这使我们处于不利局面，因为我们的价格更高且产品特点与其他企业相似。我们必须通过将顾客注意力集中在利益而不是产品特点上，为我们的产品创造价值。产品利益必须与购买者的需求紧密相连，而购买者的需求是我们在销售周期的提问阶段发现的。通过识别客户需求，我们的产品利益所创造的附加价值超过了竞争对手。客户对我们的解决方案的感知价值使我们与竞争对手区别开来。在之后几个月的战略性会晤中，我们赢得了这个引人注目的项目——在我们公司历史上是最大的一个项目。客户承认，了解到我们的解决方案能使他们获利是他们决定购买的关键，因为我们帮他们解决了一个问题，而不只是提供了一系列产品。

鼓励购买者提供反馈

在富有成效的销售对话和展示中，销售人员需要不断对潜在购买者的反应和回答作出评价。相反，较差的销售人员通常急于完成整个销售展示，从不停下来鼓励购买者提供反馈。潜在购买者的反馈为销售人员提供重要信息，帮助销售人员衡量买卖双方之间的发展趋势、购买者对产品特点和利益感兴趣的程度、销售人员能否对购买者的关注点作出适当的反应，以及销售展示对购买者最终作出购买决策的影响程度。

如第4单元详细叙述和讨论的，敏感的销售人员能获得大量持续不断的顾客反馈，这些反馈以购买者的非语言提示的形式存在。除了观察非语言提示，优秀的销售人员为评价购买者的兴趣和销售对话的进展，还会结合关键时点的语言线索。这些语言线索一般采用确认式提问，获得购买者“是”或“不是”的回答。

核对（check-backs）和**反应—核对**（response-checks）指获得购买者反馈的提问形式。尽管销售人员可以利用反应—核对方法在会谈的任何时刻取得购买者反馈，但它主要还是用在两个关键时刻：（1）在具体的特点—利益描述后，再次确认销售人员所说的利益，帮助销售人员更好地评价潜在购买者感兴趣的程度；（2）紧跟在销售人员对客户异议作出反应之后，以评估销售人员对问题处理的结果。表7—3介绍了反应—核对的例子，销售人员指出这些都是他们经常用到的典型语言。

表7—3　反应—核对的实例

- 这听起来如何？
- 到现在为止，这对您有意义吗？
- 在您现在的经营中，这一独特之处有用吗？
- 您觉得怎么样？
- 所以，这些对您很有价值？
- 这不好吗？
- 您喜欢这种颜色吗？
- 根据您发表的评论，您需要升级内存，是吗？
- 您关心这个答案吗？
- 这能否对您现在所做的事情有所帮助？
- 这是您心里想的吗？

销售人员利用反应—核对方法能获得极大的优势，其中最明显的优势是提高购买者的参与度。销售人员请求购买者提供反馈，有助于确保双方协力完成双向的交流。有效利用反应—核对方法还能帮销售人员评估购买者的理解程度，以及使他们不偏离正题。如果潜在购买者提供的反馈显示，他们不理解销售人员所做的销售展示——或更糟的是，完全没有兴趣，则销售人员必须作出调整以便符合购买者的需求和期望。反之，潜在购买者积极的反馈显示他们非常理解销售人员，对其销售展示很感兴趣，暗指销售人员应坚持到底，推动销售展示以获得购买者的承诺。一系列积极的反应—核对表明购买者即将作出购买决策。销售人员收到的对反应—核对的积极反馈越多，意味着越容易促成潜在购买者作出最终的购买决策，实际上，这时的潜在购买者也更有信心作出正确的决定。

使销售展示效率最大化的销售工具

销售人员利用利益销售法，使潜在购买者认识到解决方案具有符合其需求和解决其问题的价值，并使潜在购买者产生兴趣了解更多与解决方案和产品利益相关的知识，刺激潜在购买者获取他重视的利益。然而，如果销售人员只是简单地把产品利益和价值告诉潜在购买者，还不足以使潜在购买者拥有足够的兴趣和欲望作出购买决策。为使销售对话的效率最大化，销售人员利用一些销售工具吸引购买者注意，促使购买者参与整个过程并增进对产品的了解，同时还可以增加产品描述的可信度，刺激购买者记住这些信息（见表7—4）。

表7—4　　利用销售工具和销售辅助工具的理由

- 吸引潜在购买者注意。
- 使潜在购买者对销售人员推荐的解决方案感兴趣。
- 使销售展示更具说服力。
- 提高购买者的参与度。
- 为合作和双向沟通创造机会。
- 使内容更为清晰，帮助潜在购买者理解。
- 为提高可信度提供支持性证据。
- 刺激潜在购买者记住更多的信息。
- 提升销售人员和销售组织的专业形象。

如图7—1所示，在销售展示中，销售人员可以使用各种销售工具。这些不同的销售工具可以分为五种类型：口头支持、销售访问安排、经证明的提供物、可视化辅助工具和电子媒体。

有时，销售组织为销售人员提供这些销售工具，但经验丰富的销售人员很快解释说，他们最有效的销售工具都是自己针对特定潜在购买者和销售情境制作的。在线销售辅助工具和工具库的发展与使用呈迅速增长趋势。这些工具一般由销售组织开发，仅供其销售人员使用。销售人员只能通过认证口令才能获取。如惠普公司就拥有一个内容广泛的在线数据库和销售工具库，包括产品手册和说明书、图表、建议书模板、竞争对比和PPT文档。销售人员可以根据具体需要下载和打印其中的内容。配上掌上或手提电脑和便携式彩色打印机，销售人员就能在几分钟内作出有专

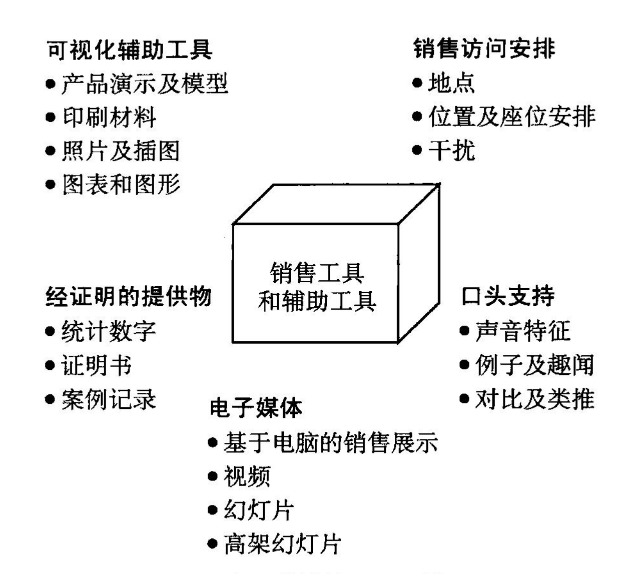


图 7—1 主要的销售工具和辅助工具

说明：为提高销售对话和展示的效率，销售人员应恰当地运用销售工具和辅助工具。销售工具和辅助工具的五种主要类型包括可视化辅助工具、销售访问安排、经证明的提供物、口头支持和电子媒体。

业品质的销售辅助工具或丰富多彩的建议书。

并非所有的销售工具都适合所有的产品、销售情境或购买者。销售人员也认为没有必要在某次特定的销售访问中利用所有工具。销售人员应仔细思考，使设计的销售展示形象生动。基于销售人员的设想，他还应考虑许多问题以决定具体利用哪些工具：

- 如何将销售展示做得更有震撼力？
- 哪些工具有助于抓住和吸引购买者的注意力？
- 哪些销售辅助工具能帮助购买者理解和记忆？
- 哪种销售辅助工具能提供更有力的证明，使购买者相信这个解决方案所具有的利益和价值？

口头支持

在这五种销售辅助工具中，销售人员可以直接利用**口头支持**（verbal support）的几个构成要素。更重要的是，它们在吸引潜在购买者注意、激发他们的兴趣、增进了解和使购买者记住关键信息等方面非常有效。口头支持的主要构成要素包括**声音特征**（voice characteristics）、**举例与趣闻**（examples and anecdotes）、**对比和类推**（comparisons and analogies）。

声音特征

正如“21世纪的专业化销售：使销售对话充满活力”[3]所强调的，销售人员知道其产品的情况，但如果在销售展示中他的声音缺少活力和激情，将严重削弱交易成功的可能性。发声学教练杰弗里·雅克比（Jeffrey Jacobi）强调：“你的声音以及你如何利用你的声音将决定人们对你的反应。你的声音告诉人们你是否自信、亲切、



厌烦、不快、诚实或甚至是不诚实。”[4]音质可以给销售展示带来兴奋和戏剧性的效果。销售人员主要通过以下三种方法实现这些效果：改变声调的高低，调整语速和音量。

21 世纪的专业化销售

使销售对话充满活力

CDW 公司的销售总监大卫·雅克比（David Jacoby）强调通过有效利用声音特征、非语言沟通及在购买者的心中描绘解决方案和利益的图像等方法，使销售展示充满活力的重要性。

在展示时，你是用自己的声音在说话——实际上，电话销售更是如此，整个销售过程都是通过电话进行的。我们的研究强调，在面对面的会谈中发声（法）占客户理解影响因素的 38%，而在电话会谈中占到 86%。假设销售人员已经通过 ADAPT 提问系统成功地识别了所有的既定需求，那么，接下来应让销售人员介绍解决方案以促使客户采取行动。销售人员适当的声音能吸引客户的注意力，并通过语速和适当的停顿、改变声调、频率、强度和音量影响客户。在展示过程中，你可以通过自我监测保持对声音的控制。你可以不时地问一下自己：“如果我在电话另一端，我会专心倾听，还是会在想我的下一个会议？”这在刚开始做的时候很难，但只要你试着从客户的角度听和看，就能帮助你提高效率。通过提高声音利用技巧，并将其加入你的销售工具库里，你就能激起并保持客户的兴趣。记住，是你的声音在说。

关键词声调的变化可以表示强调，就好像是将不同的颜色加到了你的声音中。声音强度和生动性有助于抓住购买者的注意力，使其保持兴趣，帮助购买者记住销售人员说过的内容。语速的变化也可以表示强调，引导购买者注意展示中精挑细选的关键点。销售人员对重要的细节——特别是与数量相关的信息——应以一种较慢的、更为小心的速度说出。而对次要信息，销售人员可以较快的语速说出，以抓住购买者的注意力并转移其兴趣的方向。销售人员还可以通过改变音量强调某个重要的词语或话题，或通过温柔的声音——差不多是耳语——引起潜在购买者的好奇心并吸引他们参与会谈。音量从高音到低音的变化可能引起购买者的兴趣，同时使销售人员说的话清晰、富有层次感，从而帮助对方了解销售人员所说的内容。

举例与趣闻

举例是对一个特殊事例的简短描述，用于说明产品特点和利益。例子既可是真实的，也可是假设的，用于进一步解释和强调有趣的话题。趣闻是例子的一种，它以故事的形式描述某个具体事件的发生、发展。销售人员通过举例和趣闻，能使销售展示内容更为明晰，增进购买者的理解和记忆，同时为销售人员的利益声明提供证明并增加可信度。

生产设备销售人员可能会通过下述例子，进一步解释红外线引导控制的目的：

> ……例如，如果从主轴传送出来的给料偏离了 1/16 英寸，红外线引导控制就能感应到，并自动作出调整。这可以防止因卡纸导致包装印刷生产线停止，

浪费时间和产品。

同样，Snap On工具的销售人员可以利用下述趣闻解释Snap On的终生保修政策：

……例如，如果贵公司的一位技术工人利用这个棘齿把手，代替铁锤将钉子打进轮轴时损坏了棘齿，那么Snap On可以免费更换受损的工具，即使损坏是由于操作失误造成的。

对比和类推

对比是指出或阐明两个物体之间的相似之处。类推是特殊的、实用的对比，根据某个物体来解释另一个物体。在解释一些复杂事情方面，类推很有用，可以帮助购买者根据较容易理解的相似物来更好地弄清复杂事物。对比增加了信息的趣味性和明了性，并能使信息保持得更久。销售人员利用对比和类推提出证实性声明，有效地为利益和价值声明提供依据。

例如，销售人员希望，他在描述本田S2000车型的性能时，能突出重点和富有趣味，可以直接对比竞争对手相对应车型的性能，那种车型也是潜在购买者可能考虑购买的：

您有这两款车型的性能说明书，而且正如您所看到的……S2000能在6秒钟内从静止加速到60公里/小时，超过奥迪TT 10%。这不正是您想要的吗?

Newell-Rubbermaid的销售人员可能通过与商店经理为某产品制定的销售目标进行比较，说明这些特殊场合容器在走廊尽头的展示所能带来的利益：

……从类似商店获得的销售数据显示，将这些季节性的容器摆放在走廊尽头展示，能帮助商店在第四季度提高35%～40%的销售额。这当然也能帮您实现——并有可能超过——您为这些产品制定的20%的增长目标。

宝马汽车的销售人员向一位空军飞行员介绍可选配的车内全球定位系统和跟踪系统，可采用以下类比：

……拥有随车携带的地图和跟踪系统就如同您每次飞行中都离不开的地面飞行控制站。您总能精确地了解您所在的位置和到达目的地的航线。您不会因为转错弯而迷路或被耽搁。

销售访问安排

很多时候，销售人员很少甚至是没有安排销售访问发生的场景。然而，销售访问的安排会影响结果，销售人员应考虑构成销售访问安排的若干主要因素——**地点**(location)、**位置及座位安排**(positioning and seating arrangements)以及**干扰**(disruptions)——他们需要处理以下问题：

- 气氛是否有利且没有威胁?
- 潜在购买者在哪里更能包容不同的意见且愿意倾听?
- 哪个位置有助于将可能出现的潜在干扰减至最少?

地点

地点对销售展示获得成功有很大的积极或消极影响。大部分销售展示发生在潜在购买者的办公室里。如果潜在购买者有私人办公室且能够控制外来的干扰，那办公室通常就是最佳的销售展示地点。熟悉的环境使购买者感觉轻松。作为客人，销售人员也会受到礼遇。在不能控制外来干扰或潜在购买者极为傲慢的情况下，销售人员在办公室以外某个中立的地点与潜在购买者见面会更富有成效。如果不在购买者的办公室见面，销售人员可以把地点安排在相关联的第三方处，或是午餐会上，销售人员在那里会有主人翁心理。

位置及座位安排

虽然在大部分的销售访问中，销售人员与潜在购买者坐在桌子两旁，但在有些访问中，销售人员是站着的。例如，辉瑞（Pfizer）或默克（Merck）医药公司的销售代表通常在销售访问时与医生一起走出大厅，那时医生正从某个患者的观察室走进另一个患者的观察室。陶氏（Dow）或格罗马克的农药销售人员则是在施工器具旁边的示范区里为农夫做销售展示。

不管销售人员在销售访问中是坐着还是站着，他们都应清楚人际交往的行为概念，如第4单元讨论的空间关系。如果站着，销售人员与购买者的距离要保持2～4英尺，并与购买者成一定角度，而非正对着购买者。这能促进相互合作的沟通的进展。如果销售人员与购买者站得太近且正对着他们，那么，购买者会有意或无意地感到一种威胁。如果销售人员是坐着做展示，那么他们需要了解潜在购买者的非语言提示，知道自己应坐在哪里及何时入座。与站着的情况一样，销售人员正对购买者而坐，会被视为威胁或胁迫。如果办公室已经布置好，并且销售人员仅能坐在桌子前面正对着购买者，那么销售人员最好调整一下，与购买者成一定角度而坐。这不仅能避免产生无意识的威胁，还能使氛围不那么生硬，更容易展现和示范可视化辅助工具。理想的座位安排是围绕着一个小圆桌而坐，或坐在潜在购买者桌子的旁边。这样，销售人员能引导购买者的注意力，有效地分享可视化辅助工具和其他展示工具，观察购买者的非语言提示并收集反馈信息。

干扰

打断和干扰是指将购买者的注意力从销售对话中转移开的事情，例如与购买者的工作或家庭生活相关的事，这些是销售人员无法直接控制的。但销售人员可以直接控制，或至少可以影响许多干扰或打断。例如，销售人员在销售展示开始前先询问是否还有其他人参与这次会面，从而防止由于一个迟到者出乎意料地走进会议室而使展示不得不重新开始。办公室窗外可能出现什么情况分散购买者的注意力？如果是这样，你就要设法安排好你的位置使购买者的视线能从窗户那里移开。销售人员希望将分心的事减至最少。为了尽量减少可能的干扰，销售人员必须细心观察周围的事物，及可预见的潜在干扰影响源。但即使是准备充分的销售人员也会经常碰到干扰，因此必须学会有效处理这些干扰。如表7—5所示，当干扰出现时，销售人员必须在第一时间把握语言和非语言提示，迅速决定是巧妙地重获潜在购买者的注意力，还是与购买者约定在更适宜的时间重启销售访问。

表7—5　　如何处理干扰

• 保持耐心并观察所处情况。倾听和查看语言或非语言线索。一些干扰是暂时的令人分心的事，而其他一些干扰则会吸引潜在购买者的注意力，占用他们很多时间。

如果干扰是暂时的并可控的	如果干扰吸引了购买者的注意力且不可控
• 销售人员可以通过指出有趣的细节或提问，重新获得客户的注意力。 • 销售人员可重申在干扰出现前双方所讨论过的有趣卖点。 • 销售人员确保其所阐述的详细信息是客户重视的；如若不是，将其替换为客户所重视的卖点。 • 销售人员可整合销售辅助工具，使购买者更多地参与到对话当中。	• 建议销售人员最好选择购买者更为方便的时间继续销售访问。 • 销售人员可安排并确认下次访问的具体时间。 • 销售人员可在下次见面时稍微提前一点到达。 • 销售人员可简要总结在上次见面中的所谈内容。 • 销售人员可重申产品特点和利益，并让购买者再次确认。这些内容是在干扰出现前双方讨论过的。 • 双方可继续对话，务必讲到客户重视的详细情况；如若不是，将其替换为客户所重视的卖点。

经证明的提供物

正如本单元早先讨论的，既定利益回答了购买者的问题——“它能给我带来什么好处?”同样，**统计数字**（statistics）、**证明书**（testimonials）和**案例记录**（case histories）等经证明的提供物能帮助销售人员在购买者提出以下问题前就先发制人：“您能证明吗?”或“谁说的?”销售人员需要证据支撑其提供给购买者的利益和价值声明，以强调它们的可信度。

统计数字

事实与统计数字使销售人员的利益和价值声明具有可信度。在销售人员能获得的所有统计数字中，来自权威的第三方的统计数字具有极高的可信度。第三方来源包括独立测试组织和实验室（例如，《消费者报告》（*Consumer Reports*）、保险商实验室（Underwriters Laboratory）），专业组织（例如，美国牙科协会（American Dental Association）、风险和保险管理协会（Risk and Insurance Management Society）），调查公司（例如，博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）、工业标准公司（The Industry Standard）、普华永道），机构（例如，美国Sandia国家实验室、麻省理工学院），以及各种各样的政府机构（如美国人口普查局（Census Bureau）、州特许局（state licensing bureaus）、商务部）。在销售人员为利益和价值声明提供证据时，销售组织和销售人员所准备的统计数字也非常有用。当事实和统计数字公正地代表有关各方，并以书面形式而非口头陈述形式展现时，它们最具影响力。书面文字不仅具有更高的可信度，而且它便于留给潜在购买者以帮助他们记住信息。

证明书

证明书与事实和统计数字相似，但它是对销售组织的产品和服务满意的使用者所做的声明。现有使用者的支持性陈述是培养潜在购买者对销售组织的信任和信心

的最佳方法。他们使潜在购买者更易于接受销售人员关于解决方案的利益和价值声明，并减少购买者在作出购买决策时的感知风险。如"道德困境"所示，销售人员有时会抵挡不住证明书所具有的影响力的诱惑而滥用它们。

？道德困境

简·拉菲尔（Jane Rafael）是国际供应与制服公司（International Supply and Uniform, ISU）的客户经理。该公司是北美地区公司、机构和个人工作服及制服的主要供应商之一。在拉菲尔最近对位于达拉斯的威兹制造公司（Waits Manufacturing Corp.）的销售展示中，当她介绍推荐每周制服供应计划时，购买者询问制服的质量。拉菲尔回答说，J. D. Powers（著名的产品和服务质量评价组织）最近将ISU列为质量最好的工作服提供商。客户看上去对此很满意。交易似乎也快达成了。离开购买者的办公室后，拉菲尔的销售助理立即询问有关J. D. Powers评级的事，说道："我怎么会忽视那么重要的东西。我应该去哪复印一下那东西？"拉菲尔回答："实际上，J. D. Powers从未就我所知道的制服供应商做过评价。购买者正准备承诺购买我们的制服，这时刚好需要某类质量证明帮助他做决策。你不要担心，因为没人会核对那些东西。除此之外，我们的质量很好，根本没有问题。"拉菲尔以这种方式利用推荐书和证明可能会给她带来哪些危险？销售助理应如何帮助拉菲尔改变这种习惯？

当书面证明书是写在带有推荐人姓名和地址的信纸上并有其签名时，它们将特别有效。销售人员在销售展示中出示写有客户、贸易出版物、贸易协会和独立评级组织对它们评论的证明，同样也能起到很好的效果。例如：

- 美国牙科协会赞同新型Laserlite钻孔系统对患者是安全且无痛的。
- 根据为客户服务的质量，《财富》（*Fortune*）杂志1月份将CDW列为排名首位的技术供应商。
- RIMS质量计分卡根据为客户提供的价值和服务，将Arthur J. Gallagher & Co. 评为北美地区的最佳保险经纪人。

证明书广泛应用于不同行业和各种产品/服务。为使其效用达到最大化，销售人员所提供的证明书应与潜在购买者的需要相关联，而且要获得潜在购买者的认同。销售组织或销售人员为潜在购买者提供他们所知道或认可的、无可挑剔的且受潜在购买者尊敬的支持性证明非常重要。

案例记录

案例记录基本上是故事或轶闻形式的证明书。案例记录与证明书相比，增加了内容长度，介绍了更多细节，以进一步阐明某个问题或更详细地证明某个给定陈述。案例记录还能使一个很长的销售展示不再显得单调。与证明书一样，案例记录仅在它们能清晰地说明独特的观点并适合潜在购买者所处情况时使用。无关的或稍有关联的故事不仅会误导客户，还会影响销售展示的可信度。案例应简短，不超过1分钟。它们应作为销售展示的辅助补充材料，而不是成为客户关注的焦点。

可视化辅助工具

销售人员能利用**可视化辅助工具**（visual aids）引导购买者的一种或多种感官参与到展示过程中，并阐明产品特点和利益。可视化辅助工具有助于使展示内容清晰、形式丰富，从而为销售展示带来积极的影响，推动销售过程向令潜在购买者作出购买承诺的方向发展。在销售人员所使用的各种可视化辅助工具中，**产品演示及模型**（product demonstrations and models）、**印刷材料**（printed materials）、**照片及插图**（photographs and illustrations）、**图表和图形**（charts and graphs）被证明非常有效。

产品演示及模型

通常，产品本身就是最有效的销售辅助工具，因为它为潜在购买者提供了亲自动手的机会。当销售人员不能演示实际产品时，他们可利用模型来说明大型产品的主要特征和利益。对所有的产品和服务，销售人员都可以进行演示。例如，波音公司的销售人员利用等比例模型为购买者提供一种详细且真实的感觉，而现实中的飞机是不可能塞到销售人员的公文包里的。随着销售过程的发展，潜在购买者的团队会实际体验现实产品。质量上乘的卧室用品的主要生产商席梦思和丝涟公司（Simmons and Sealy）要求已登记的经销商展示床垫模型，并提供给客户试用。办公家具的主要供应商会布置一个真实的办公室环境，这样，潜在客户就能亲身体验使用这些家具的感受。医药公司为医生提供产品的样品，供其在挑选出来的患者身上试用。

如表7—6所示，销售人员必须确保演示的产品能代表所推荐的产品。此外，销售人员必须在销售展示前检查要演示的产品以确保其保持良好的工作状态。销售人员还要确保安装和拆卸该产品不会影响销售展示。最后，如果产品外观糟糕或表现不尽如人意，销售人员必须为此道歉。

表7—6　　产品演示的指导方针

- 确保产品外观干净整洁。
- 检查一下产品的操作是否没有问题。
- 有信心，且能巧妙地展示产品。
- 在演示之前试用产品。
- 预先考虑可能出现的问题，随身携带备用设备和替换零部件。
- 产品的组装和拆卸应方便快捷。

印刷材料

印刷材料包括小册子、目录、文章、复印材料、报告、证明书及保修单。印刷材料只要设计得好，就能帮助销售人员沟通、解释和强调与销售组织及其产品相关的要点。销售人员利用这些印刷材料总结重要的产品特征和利益。而且，这些印刷材料不仅能在展示过程中得到有效利用，在销售人员离开后，它们还可以作为提醒购买者的资料。在销售展示后对购买者的电话访问中，销售人员可先回顾重要的话题，为购买者指出包含在印刷材料里的信息。当销售人员把印刷材料留给购买者时，

他们的姓名和联系方式应清楚地印在材料上或在递给购买者的名片上。表7—7为销售人员介绍了许多准备印刷材料和可视化工具的技巧。

表7—7　　准备印刷材料和可视化工具的技巧

- 简化印刷材料和可视化工具。
- 若有可能，使用短语或让购买者完成句子。
- 自始至终使用相同的布局和格式，将整个销售展示串联在一起。
- 检查排版或拼写错误。
- 少用色彩，为了功能而不是修饰而使用颜色。
- 留下足够的空白；不要让整个页面显得太拥挤。
- 每个可视化工具只介绍一个概念。
- 每行最多7个字，每页最多7行，销售人员应以此为准。
- 尽量利用图（图表和图形）而不是表格。
- 利用黑圆点强调关键点。
- 不要直接阅读可视化工具上的文字。
- 清楚地标注每个可视化工具的标题，引导潜在购买者。

与所有其他销售辅助工具一样，当销售人员为潜在购买者提供印刷材料时，销售人员应直接把它们放在购买者面前。如果有人必须倒着看，那应该是销售人员而不是购买者。为了将购买者的注意力引到印刷材料的某一部分，销售人员可在展示前用标记突出该部分。在销售展示过程中，销售人员利用笔或指示器，将购买者的注意力指引到印刷材料中正在讨论的与产品特征或利益相关的特定部分。

照片及插图

照片及插图容易制作且相对便宜。销售人员可以利用图像生动地描绘产品或服务。许多产品由于尺寸问题不便带到潜在购买者的办公室。销售人员可以利用详细描绘的图像使潜在购买者了解产品的外观和尺寸。素描和图表可以表达出产品最重要的信息。当销售人员利用图像说明和简化较为复杂的产品或产品特征时，能给潜在购买者留下最深刻的印象。而且，销售人员通过图像也更容易将尺寸、形状、结构和使用等信息告诉潜在购买者。

图表和图形

图表和图形在说明趋势和阐明关系时很有用。正因为如此，销售人员可以利用它们向潜在购买者说明问题的代价及解决方案如何奏效。图表和图形通常以柱形、曲线、圆环或方块说明数据间的关系。例如，办公设备商的销售人员掌握一些成本数据，是他们从一个外部复印中心近两年的数据中得来的。于是，销售人员可以利用这些信息制作具有对比性质的柱状图，以更好地阐明如果潜在购买者采用该公司的复印机能节省多少成本。某主要医疗技术公司的销售人员利用图表将其产品的特点和利益与竞争对手的进行对比。销售人员通过利用图表，简捷有效地支持其在展示过程中与产品优势相关的陈述。

电子媒体

今天的销售人员大量利用笔记本电脑、掌上电脑、DVD、幻灯机和投影仪，为客户量身定做图形演示。销售人员利用电子多媒体能在短时间内，定制销售展示并

丰富销售展示的内容。例如，微软 PowerPoint 能帮助销售人员很快针对某个潜在购买者制作出一个完整的、极富冲击力的图形演示。**以计算机为基础的展示**（computer-based presentation）、**视频**（video）、**幻灯片**（slides）和**高架幻灯片**（overhead transparencies）等的使用，使销售人员没有理由只准备“预先准备的销售展示”。

以计算机为基础的展示

销售人员利用笔记本电脑和掌上电脑所具有的强大处理能力和 PowerPoint 等演示软件，就可以制作一个有强大功能的多媒体展示。产品图片、满意客户作证的视频以及产品示范和竞争对比分析，都能包括在 PPT 的展示内容里。销售人员能利用电脑的图片和文字编辑功能，进一步加强销售展示的效果。表 7—8 介绍了制作 PPT 幻灯片的一些技巧。[5]销售人员做完 PPT 后，就可以在销售展示过程中将 PPT 上的内容用作讲义。

表 7—8　　制作幻灯片的技巧

- 避免使用不必要的动画。我们偶尔可以通过动画强调某些内容，但不要过多，因为有可能令人感到厌烦。
- 背景鲜明。不要使用老套的幻灯片模板，可在幻灯片中加入公司的标志和商标。
- 减少幻灯片的数量。30 分钟内的销售展示只能用 10 张幻灯片。幻灯片太多会转移观众对销售人员所要传递信息的注意。
- 检查拼写。语法错误及打字错误会给人留下公司不注重细节的印象。

视频

视频播放机体积的缩小，再加上能回放光盘或 DVD 里数字化视频内容的笔记本电脑或掌上电脑的应用，使销售人员越来越多地在销售展示中利用视频，并改善视频的使用效果。与幻灯片、图像和印刷材料不同，视频拥有声音和动态效果的优势，使产品得到动态的展示。例如，潜在购买者能够虚拟参观销售组织，看到产品的制造过程，同时看到和听到销售组织总裁的讲话及满意客户的推荐。

幻灯片

许多公司为销售人员提供低成本幻灯片用于销售展示。葛兰素史克公司采用了一组形成鲜明对照的幻灯片，描述其销售的一款局部霜的效果。第一张幻灯片展示了一片受感染的皮肤，接下去的那张幻灯片展示了经过 3 天治疗而治愈的皮肤。这些幻灯片表明，93%的患者在使用这种局部霜 3 天之后皮肤变好了。幻灯片可以根据听众的不同很容易地作出调整。如果利用多倍投影仪并配上声音，效果就更完美了。

高架幻灯片

实际上，随着计算机的普及以及轻便且功能强大的小型投影仪的使用，人们越来越少使用幻灯片和高架投影仪了。不过，在还未出现更先进的工具时，幻灯片和高架投影仪得到了广泛利用。幻灯片容易制作且成本不高，人们能制作出丰富多彩的幻灯片，使其具有强大的影响力。由于制作方便和成本低廉，许多销售人员随身携带幻灯片和便携式投影仪，作为更高级的计算机展示的备用设备。

在销售展示中利用工具和销售辅助工具

练习！练习！练习！演练销售展示是使销售展示有效的关键因素。销售人员要善于识别能带来未来价值的潜在购买者，并了解与他们相关的产品特点及对他们有用的产品利益。销售人员要有信心开发和利用多种销售辅助工具，为销售展示增添效果。正如以下内容所描述的，销售人员可以利用 **SPES 步骤**（SPES Sequence）改善展示工具和销售辅助工具的使用效果：S＝陈述卖点并介绍销售辅助工具；P＝展示销售辅助工具；E＝说明销售辅助工具；S＝总结。[6]

陈述卖点并介绍销售辅助工具

这意味着，销售人员应先声明将介绍包含产品特点和潜在利益的产品卖点，然后利用销售辅助工具。例如，“为说明这一利益，我想让您看一下这段视频”或“这个图表总结了您将体验到的本田 S2000 增强的性能”。这样有助于购买者为可视化辅助工具的演示做好准备，并提醒他提高注意力。

展示销售辅助工具

在该步骤中，销售人员为客户展示销售辅助工具。在销售人员开始介绍前，他们要留给客户一段时间来查看和熟悉材料。例如，当销售人员利用印刷材料时，他们可先将材料直接放在客户面前，让客户能即刻安静地浏览那些材料。销售人员要允许客户先浏览销售辅助工具，在使用销售辅助工具前先满足客户本能的好奇心。

说明销售辅助工具

不管销售人员如何细心准备销售辅助工具，也不可能使客户一看就明白其中的内容。除非销售人员简要解释销售辅助工具所包含的意义，否则客户不一定能明白。销售人员不要认为单纯依靠图表或图形就能完全说明某些观点。同样，当潜在购买者完全遗漏了支持销售展示的信息或体验时，他们会喜欢销售人员做产品演示。销售人员应提供重要信息，并解释这些信息是如何支持其观点的。

总结

在说明销售辅助工具所包含的意义后，销售人员应总结它的作用和依据，然后移开它。如果没有把销售辅助工具放到一边，它就有可能分散潜在购买者对销售人员接下去所要介绍的产品特点和利益点的注意力。

针对团队的销售展示

针对采购团队的销售展示在企业对企业的销售中相当常见。例如，当零售连锁店考虑为分店增加新产品时，他们通常会组织购买委员会。医院利用由医疗人员和管理人员等组成的跨职能小组选择供应商，如食品服务提供商等。某公司选择哪家广告代理机构通常是由该公司营销人员和上层管理人员共同决定的。公司通常依靠

各个部门的代表，作出影响所有员工的购买决策，如选择保险公司。

销售人员为采购团队做销售展示时会面临独特的机遇和挑战。除了遵循设计和传递针对个体购买者的销售展示的基本原则外，销售人员还需要利用一些新的战略战术加强团队销售展示的效果。

向团队推销产品时，销售人员应预测客户可能提出的比较刁钻的问题并做好相应的准备。在大部分销售展示中，购买者都会提出问题。不管销售展示是针对个人还是群体，销售人员都应好好回答购买者提出的问题。大部分购买团队是根据小组成员的专业技能和各人所追求的利益组建的。例如，某采购委员会准备采购用于整个公司的计算机信息系统，委员会成员包括技术专家、财务和会计人员以及来自生产运作部门、物流部门、管理部门和营销部门的代表。这些人都是专家，他们需要获得深入的信息以作出决策。许多情况下，销售公司也需要组织一支销售团队，解决所有问题。在其他一些情况下，销售人员则必须具有跨职能的专业技能，才能完成交易。

向团队推销产品时，销售人员应抓住每个机会，在展示前向采购团队的每个成员做**预售**（presell）。销售人员对购买团队的个体或其下的次级群体的预售，发生在对整个团队购买者的主要销售展示前。某家公司购买产品的过程可能允许或不允许销售人员做预售。如果可以，销售人员应在对整个团队展示之前，先一对一地与购买团队成员接触。这样，销售人员就能更好地确定个人和团队所追求的利益与动机，并为团队展示打下良好基础。销售人员通过预售还能发现第3单元所介绍的购买中心中每位成员扮演的角色。了解决策者及其他角色（如使用者和影响者），对销售人员在团队销售展示中获得成功至关紧要。接下去，我们将集中讨论两个主要部分：针对采购团队的展示的战术性建议，及如何处理团队展示过程中的问题。

向团队推销产品的策略

假设销售人员或销售小组已准备了内容丰富的销售展示并尽全力做了预售，下面还有许多具体的销售策略可以帮助销售人员加强团队展示的效果。这些策略分为三大类：到达策略、眼神接触及展示过程中的沟通技巧。

到达策略

销售人员应尽量在购买团队之前到达销售展示地点。这样，他们就有机会安装和检查视听设备，准备发放给购买团队成员的附加材料，并熟悉周围环境。它还为销售人员创造条件，使销售人员能在购买团队入场时亲自问候购买团队成员。它同时象征着销售人员对地域的控制，或表明由销售人员主导会议。通常情况下，销售人员与购买团队共同主持销售展示会议。销售人员先于购买团队到场传递了一条信息，即销售人员已准备好在预定时间开始销售展示，也由此表明他们珍视购买者的时间。

一开始，销售人员就希望能接触团队里的每个人，而不是面对整个团队。如果首先到场，销售人员就有机会与每个人简短谈话。销售人员友好的问候、握手和介绍都能帮他们与每个人建立关系。如果不允许销售人员先到，那么他们应在到达时试着让每个人作自我介绍。如果行不通，销售人员必须试着通过眼神接触吸引每个人的注意。如果可以，销售人员应利用销售展示开始时的介绍语识别每位出席者的

兴趣。例如，食品服务公司销售人员对某医院销售展示的开场白如下：

谢谢你们今天能给我这次机会与你们一起探讨食品服务项目。在为本次会议做准备的过程中，我意识到饮食团队最关注患者护理质量变化产生的影响。琳达（首席营养师），我相信我们可以通过实施这个项目切实提高患者的护理质量。约翰（财务负责人），我们会提出一个高效、划算的备选方案……

诸如此类简短的开场白能最有效地使购买小组里的每个人都参与到购买过程中。

眼神接触

不管是面对小型团队还是大型团队，销售人员与每个人不断地进行眼神接触很重要。如果销售人员面对的是小型团队，他们很容易做到这点；如果是面对大型团队，特别是在正式的销售展示中，销售人员站着而一群人坐在下面，在这种情况下，销售人员倾向于利用头顶法。该方法要求销售人员望着每个人的头顶。这样，距离展示者最远的人会感到自己被注意到。如果是对 10～25 个人的演讲，销售人员应避免使用该方法，因为这种方法会使销售人员显得太过冷淡，因此，它只适用于在会议厅里对大量听众的正式演说。销售人员还要避免快速地瞄来瞄去，因为这使他看上去很不安，且不能有效地接触团队成员。最有效的眼神接触是销售人员试着与每个或一些成员眼神接触几秒钟，然后看一下所有成员。专业演员通常采用这种方法与观众互动，销售人员也可以这样做。

沟通技巧

向群体推销产品时，销售人员必须使所有成员认为他们的选择是有价值的。销售人员要避免夹在采购团队成员的不同意见之间。例如，如果有一个成员喜欢销售人员的建议，但另一个认为它太贵了，这时，销售人员必须谨慎地处理分歧。许多情况下，销售人员可以通过提供解决问题所需的信息，解决购买团队成员之间的分歧。如果购买团队成员的分歧能在展示过程中得到解决，那对销售人员再好不过了。这样，销售过程会继续发展下去，而不会因未解决问题而停滞不前。下面的例子介绍了销售人员如何扮演和事老的角色：

购买者 A：我真的很喜欢这套系统，我认为我们应尽快安装这套系统。

购买者 B：我也喜欢，但它太贵了。有没有更便宜的可选方案？

购买者 A：当然有，但他们不会干。

销售人员：（面对购买者 B）我能补充一下吗？我相信我们的系统物有所值。我们的租借购买计划减少了客户的资本支出，投资回收期很可观。我们可以再看一下那些数据吗？

销售人员解决购买团队成员之间分歧的要点在于，他们必须老练地参与到购买群体成员之间的讨论中。当购买团队成员即将讨论出解决方案时，销售人员应保持沉默。而有时，销售人员又须在此时发挥积极的作用。销售人员找不到一成不变的方法来解决此类问题，只能根据自己最佳的判断采取行动。

在对团队的销售展示中，销售人员与团队成员保持接触非常重要。因此，销售人员不能朗读或过度依赖满是文字的幻灯片。幻灯片和其他视听辅助工具都是支持性工具，销售人员不能将其用于“卷纸轴”似的展示，把上面的文字原封不动地念给听众。销售人员可以通过自然走动加强与团队接触的效果。如果销售人员经常走

来走去会不利于吸引团队的注意力，但若仅限在笔记本周围活动，又会有损讨论的效果。在条件允许的情况下，销售人员应站在可视化辅助工具的左边，因为人们是从左往右阅读的。如果销售人员站在那里，他就更容易将注意力从自己身上即刻转移到可视化辅助工具上。这样，销售人员就成为了一个不引人注目的述说者，而可视化辅助工具的效果也能达到最大化。

在对团队的展示中，肢体语言能提高或降低销售人员的效率。一般说来，身体的姿势应反映一个人精力充沛、无拘无束的形象。人们普遍认为，讲演者在演讲时，应避免与自身肢体接触。销售人员将手放进口袋里、挠挠头、双手交叉，这些都会对他们所要传递的信息形成干扰。

处理团队展示中的问题

正如对个人的销售展示，购买者团队的提问也是买卖双方互动的一个重要组成部分，这些互动会促使购买者作出购买决策。销售人员应认识到，这些问题能填补购买者的信息缺口，帮助他们作出更好的决策。在对团队的销售展示中，销售人员也可以利用提问产生戏剧性的效果，使销售展示更能吸引购买者的兴趣。销售人员应尽力预测采购团队可能提出的问题，并决定是在它们被提出之前就先回答，还是等在展示过程中提出后再回答。

为有效解决展示过程中的提问，销售人员应仔细倾听，并与提问人保持眼神接触。通常，销售人员最好重申一下问题，然后尽可能给出简洁的、令人信服的答案。

通过仔细倾听问题，销售人员表现出对提问人的尊重。同时，他们应将群体的注意力吸引到问题上。在问题提出时，重要的一点是销售人员应保持与提问人的眼神接触。这表明了销售人员对说话人及其提问权利的尊重。对此，销售人员可能需要反复练习，因为销售人员一旦将注意力从提问人身上移开时——他们可能会看一下销售材料或手表——提问者会感到自己没有得到应有的关注和被怠慢了。

许多情况下，销售人员最好重申提问人的问题；在另一些情况下，销售人员可以换一个方式复述该问题，以保证所有人都明白那个问题。同时，销售人员应将注意力从提问人转回整个群体。重要的是，它还有利于销售人员简洁地陈述问题中的关键点，因为并非所有问题都是观点鲜明的，里面往往掺杂着多余的信息。请思考以下对话：

购买者：我曾想过用X品牌的电脑配上Y品牌的打印机。但不久前，我发现将各种品牌的产品组装在一起简直就是一场灾难。您现在是不是告诉我X品牌的电脑完全兼容Y品牌的打印机？

销售人员：您的问题是：您的电脑是不是与我们的打印机兼容？是的，而且没有任何特殊的安装要求。

在重申问题时，销售人员必须仔细并精确地抓住购买者关注的本质所在。否则，他们会被视为在逃避问题，或试图通过将想法强加于购买者而控制购买者。因此，如果销售人员有疑问，他们最好重申问题以获得购买者确认，利用重新叙述问题准确表达提问人的疑问。例如，销售人员可能会说：“杰克逊先生，我对问题的理解是，您很关注我们季节性促销计划的有效性。对吗？”

在回答问题时，销售人员可遵照三个指导方针。首先，销售人员应在他及团队

成员清楚地了解问题后再回答。其次，销售人员要做好准备再回答。销售人员最好做记录，并告诉提问人会考虑后给他一个答复。销售人员不要推测答案或给出一个软弱无力的答复。最后，销售人员要尽可能直接地回答问题。政治家们经常不是回答记者在招待会上提的问题，而是在将回答引至他们想说的内容。如果销售人员很长时间后才言归正传，那么他将很快失去可信度。为给出令人信服的答复，销售人员首先要回答“是”或“不是”，接着解释一些特例。例如说：“是的，一般情况下是这样，但也有一些特例存在，例如……”。这样的答复优于下面的回答：“当然，那取决于……”，接着，销售人员介绍特殊情况，并总结道：“但是，一般说，是的，就是这样。”

销售人员需要注意，他们在回答问题时要面对整个群体，而不是只针对提问人，这很重要。否则，销售人员可能会失去其他小组成员的青睐。当销售人员回答完问题后，他们可以将注意力重新转移到提问人身上，或继续销售展示，或让其他成员提问。销售人员可以根据自己的常识和经验，确定在特定情况下怎么做才合适。

在面对一个规模更大的团队时，如果其他人有兴趣提问，销售人员就应避免陷入与其中某个人的问答式对话中，这一点特别重要。实际上，销售人员了解所有的问题很重要，但同样重要的是，销售人员不能将时间都用在回答所有人提的问题上，而应把注意力集中在某几个人身上，直到他们所有的问题都得到答复。如果某人是购买团队中的主导力量，其他小组成员一般会推迟提问，直到那个人在销售展示中从不同角度提出了所有问题再提问。

在向团队推销产品时，销售人员应清楚地了解销售展示的目标。为使团队像销售人员期望的那样采取行动，销售人员必须提出令人信服的理由，促使他们行动。将在第 8 单元讨论的处理购买者异议和获得承诺的多种方法，已证实对完成这一任务非常有用。

在许多情况下，团队购买者希望内部能先商讨一下，稍后再给销售人员答复。这很常见，因为团队成员需要在没有外人的情况下坦率地讨论，才能作出最终决定。如果发生这种情况，销售人员应当确定客户是已经拥有了他们需要的所有信息，还是需要再恰当地提供信息，并在一段时期内为他们提供跟进服务。

对团队销售展示的计划和传递过程，与对个体的销售展示一样。通过学习本单元，销售人员应能获得针对个人及团队开展有效销售展示的经验。

小结

1. 描述特点、潜在利益和既定利益三者之间的区别，及它们在利益销售中所起的作用。任意一个给定产品或服务均包含多项特点，这些特点为客户带来不同的利益。传统上，特点被定义为产品或服务所具有的品质或特征，可为购买者提供价值。特点回答了下述问题，即“这是什么？”利益是特点给购买者带来的价值，通常解决了购买者的下述问题，即“这里面有什么是我所需要的？”然而，并非所有购买者把所有的利益都看得同等重要，因此，利益分为潜在利益和既定利益。潜在利益描述了这样一种价值，即销售人员认为很重要，但购买者可能并不认为有那么重要。一旦购买者承认了利益的重要性，该利益就变成了既定利益。由于既定利益代表了销

售人员所推荐解决方案具有的客户价值，所以，销售人员引用一个或多个既定利益，将其作为销售计划里的价值主张。既定利益很重要，因为购买者购买的并不是特点，而是购买既定利益带来的价值。

2. 利用产品特点和利益声明构造完整卖点。卖点是利益销售的基础。在利益销售中，销售人员描述与潜在购买者特定需求相关的利益，并通过描述产品特点来支持和证明既定利益的存在。产品具体特点与意味深长的利益声明的结合称为卖点。当销售人员用交谈的语气描述卖点，并清晰地描述它对个体购买者的适用性和重要性时最有效。

3. 讨论销售人员在销售展示中利用反应—核对方法所能获得的优势。反应—核对方法指销售人员采用的证实性探索，以获得购买者的反馈。销售人员有效利用反应—核对方法能为他们带来极大的优势，包括提高购买者参与度，促使双方保持双向的、协力完成的交流。有效利用反应—核对方法还能帮助销售人员评价购买者的理解程度，使他们不至偏离正题。如果潜在购买者提供的反馈显示他们不理解销售人员所做的销售展示——或更糟的是没有兴趣，则销售人员必须作出调整以符合购买者的需求和期望。反之，潜在购买者积极的反馈显示他们非常理解销售人员并对其销售展示很感兴趣，暗示销售人员要坚持到底，推进销售展示直至获得购买者承诺。一系列积极的反应—核对表明购买者即将作出购买决策。

4. 列出并解释不同形式的展示工具和销售辅助工具，这些工具有助于增强展示的影响力。为使销售展示的效果最大化，销售人员可利用销售辅助工具抓住和吸引购买者的注意力，提高购买者的参与度，增进了解，提高产品声明的可信度，使购买者记住关键信息。在销售展示中，销售人员可利用多种不同类型的销售辅助工具。这些工具可分为五种：口头支持（声音特征、举例和趣闻、对比及类推）、销售访问安排（地点、位置及座位安排、干扰）、可视化辅助工具（产品演示及模型、印刷材料、照片及插图、图表和图形）、经证明的提供物（统计数字、证明书、案例记录）和电子媒体（以计算机为基础的展示、视频、幻灯片、高架幻灯片）。

5. 描绘 SPES 的四个步骤，使销售人员在展示中有效利用销售辅助工具。SPES 步骤为销售人员提供了指导方针，以有效地将销售辅助工具整合到销售展示中。每个字母代表了销售人员采取的特定的步骤：S＝陈述卖点并介绍销售辅助工具；P＝展示销售辅助工具；E＝解释销售辅助工具；S＝总结。

- **陈述卖点并介绍销售辅助工具**。销售人员先陈述完整卖点，接着介绍销售辅助工具。例如，“这个图表展示了您驾驶本田 S2000 将能体验到的新增卓越功能。”这样有助于购买者为可视化辅助工具做好准备，并提醒他提高注意力。
- **展示销售辅助工具**。在销售人员开始介绍前，他们要留给客户一段时间来查看和熟悉材料。例如，当销售人员使用印刷材料时，他们可先将材料直接放在客户面前，让客户能即刻安静地浏览那些材料。销售人员要允许客户先浏览销售辅助工具，在使用销售辅助工具前先满足客户本能的好奇心。
- **说明销售辅助工具**。不管销售人员如何细心准备销售辅助工具，也不可能使客户一眼就能看明白。除非销售人员简要解释销售辅助工具所包含的意义，否则客户不一定能明白。销售人员应提供重要信息，并解释这些信息如何支持其观点。
- **总结**。在说明销售辅助工具所包含的意义后，销售人员应总结它的作用和依据，然后移开它。如果没有将销售辅助工具搁置一边，有可能会分散潜在购买者对销售人员接下去所要介绍的产品特点和利益点的注意力。

6. 解释对团队客户的销售展示中需特别考虑的一些事项。销售人员对采购团队做销售展示时需要用到对个人销售展示中所必需的准备和推销技巧。因为购买团队中的人一般都是某个专业领域的专家，而且团队中每位成员的利益诉求存在很大区别，所以销售人员在向团队推销产品时，应预测一些特别刁钻的问题并相应做好准备。如果条件允许，销售人员在针对整个团队的主要销售展示前，应向个别成员或其中一部分成员进行预售。销售人员应努力与整个团队成员建立联系，还要特别注意处理他们的提问。

扩展专业化销售知识

1. 如何将 SPIN 和 ADAPT 提问系统与利益销售联系起来？

2. 特点、潜在利益和既定利益之间是什么关系，区别在何处？销售人员如何有效地将其运用到销售对话和展示过程中？

3. 反应—核对的含义是什么？它们如何推动销售过程，使销售过程发展到获得客户承诺的阶段？

4. 为什么要利用销售辅助工具加强销售对话和展示？

5. 有哪些不同的销售展示工具？如何利用它们加强展示的说服力？

6. 解释在 SPES 步骤中如何利用销售辅助工具。

7. 针对团队的销售与针对个人的销售为何不同？区别在哪里？这些区别对销售人员的展示有何影响？

8. 在向团队展示之前，对个别成员或一小部分成员做预售的目的是什么？

9. 在向团队展示时，销售人员提前到达可以获得什么优势？

10. 在向团队展示时，销售人员解决购买者提问的最佳方法是什么？

培养专业化的销售技巧

1. 调查以下各种零售店：床上用品、运动产品和电脑。如果条件允许，记录下在推销产品过程中，你所观察到的或体验到的不同展示工具和销售辅助工具。在这三种场合的展示当中，你会利用哪些展示工具和销售辅助工具？为什么？

2. 列出你在工作面试中为增强技巧和能力的展示，可能会利用的展示工具和销售辅助工具。描述你将如何使用你所列的每种工具。

3. 假定 CanDo 电脑公司的销售人员向一家小公司推销产品，该公司正准备为 5 位现场销售人员配备笔记本电脑。

（1）假定你所销售的笔记本电脑有下列四个特点：（a）重量轻；（b）预装电子邮件、联系管理和客户资料软件；（c）耐用；（d）强大的视频播放和绘图功能。针对每种特点，你要列出一系列潜在利益。你如何确定对这个客户而言，哪种特点和利益最为重要？你如何确定哪些利益会被归为既定利益？

（2）描述你会利用哪些销售工具和辅助工具增强展示效果。



背景：阅读第3题。

角色：你——CanDo电脑公司的销售人员；MidWest Supply公司的购买者/采购主管。

情景：地点——MidWest Supply采购主管的办公室。

情节——正如之前所说的，MidWest Supply公司考虑为五位销售人员配备笔记本电脑。你推荐笔记本产品，以完成交易并与MidWest Supply公司建立长期关系。

角色扮演销售人员介绍四个不同的特点—利益结合的三种方法，并演示你如何利用你认为有效的销售辅助工具，为销售展示增加影响力。

完成角色扮演后，回答下列问题：

(1) 你能否有效地推动销售过程？

(2) 还有没有其他方法能更有效地介绍特点/利益？

(3) 下述销售辅助工具如何积极有效地影响销售展示效果（例如，注意、澄清、保持力、证据等）？

(4) 销售人员还能有效地利用哪些销售辅助工具？

4. 简·吉尔莫（Jane Gilmore）是耐克运动鞋的销售人员。她将与莎拉·富兰克林（Sarah Franklin）会面。富兰克林是The Athlete's Foot公司的采购人员，这是一家运动鞋地区连锁店，总部在圣路易斯，该公司的目标是在其12家连锁店销售多款新品。吉尔莫为销售访问做了大量准备，包括一套装订好的印刷材料，里面有产品说明书、竞争性图表及财务业绩的预测。销售辅助工具必须非常有效。吉尔莫打开装订本，将材料放在购买者面前，这样吉尔莫就能在展示中指出许多支持性材料。然而，展示开始后不久，购买者拿起装订本，开始浏览，吉尔莫甚至还没来得及在展示中利用这些资料。

(1) 吉尔莫现在该怎么做？

(2) 吉尔莫可以有哪些举措防止此类干扰发生？

角色扮演

背景：阅读第4题。

角色：简·吉尔莫——耐克运动鞋的销售人员；莎拉·富兰克林——The Athlete's Foot公司的采购者。

情景：地点——莎拉·富兰克林在The Athlete's Foot公司总部的办公室。

情节——正如之前所说的，吉尔莫将介绍一系列新款运动鞋，希望The Athlete's Foot公司考虑为其每个连锁店进货。吉尔莫打算在展示过程中利用装订好的印刷材料支持她的许多观点。然而，在销售展示开始不久，采购者就拿起了装订材料并开始浏览。

角色扮演你如何重新控制展示过程，将购买者的注意力重新吸引到展示中，而不是装订好的材料上。

角色扮演你用不同的方式利用装订材料，这样能使购买者控制那些材料的可能性最小甚至没有。

完成角色扮演后，回答下列问题：

(1) 在现实中，你认为利用示范方法重新控制展示的效果怎样？

(2) 吉尔莫还可以采取哪些同样很有效的行动？

(3) 吉尔莫还可以采用哪些方法更好地防止富兰克林控制销售辅助工具，防止其不再关注和参与展示？

5. 销售展示设备和材料的主要生产商爱普生（Epson）赞助了一个专门改进个

人展示的网站。有趣的网站有 What's New，Basics，Tutorials，Resources 和 The Presenters Club。

● What's New 上有千变万化的文章和图片，介绍了在研究、设备和软件方面的最新发展。它是一个很好的资料来源，介绍了所有公司主要产品的最新数据，而不只是爱普生公司的。

● Basics 免费在线提供了设计和传递展示时的技巧，包括如何使用可视化辅助工具。

● Tutorials 指导使用者如何使用 PowerPoint 和幻灯片放映机，包括如何使用笔记本电脑操作幻灯片放映机。

● Resources 介绍了日益增多的新型 PPT 模板、剪贴图和声音剪辑。网站收藏的有趣元素都能免费下载并用于展示。

● The Presenters Club 是“仅供会员使用”的网站，内容包含剪贴图、模板和数字图像。The Presenters Club 可以免费获得成员资格。只需完成并递交简短的注册表格，就可以成为会员。

浏览 Presenters 的在线网站 http：//www. presentersonline. com。

● 花时间看看并熟悉这个网站。它拥有大量内容，能够帮助你在课堂上以及毕业后的工作中获得竞争优势。

● 点击“基本原理”（Basics）。

● 向下滚动，了解不同类型的在线培训，如传递销售展示的培训、内容培训和可视化工具培训。这些都是免费提供的，而且每个主题都很短，你可以在几分钟内看完。记住，你所看到的项目来源于更大的库存文档，你当然也可以利用这些库存文档。

● 浏览可用的培训主题，并找到你感兴趣的三个主题——有些东西你可能会乐于了解，并从中获益。

● 逐个点击你选择的每个主题。

● 阅读并学习提供的资料，做笔记，了解并掌握相关技巧。

撰写有关你所选择学习的三个主题的总结论文。简要解释你在每个主题中学到的东西，以及你将如何利用你获得的知识和能力。

作出专业化的销售决策

案例 7.1　得克萨斯涂料公司

背景

得克萨斯涂料公司（Texas Paint & Coatings，TPC）为工业和农业设备生产商生产专业涂料。TPC 成立已超过 25 年，作为一家高质量丙烯酸和树脂基胶涂料有竞争力的供应商，已牢固树立了声誉。TPC 通过与位于休斯敦的 NASA 太空研究中心合作获得技术突破，研制出能引领产业方向的涂料产品，为设备生产商带来许多显而易见的利益。新产品完全不用任何底漆，能缩短一半的时间，并降低一般涂刷过程中 1/3 的材料成本。该涂料可以用低压喷雾器和滚筒，直接喷涂于任何干净的金属表面。新产品的另

一个特点是油漆迅速干燥，这意味着它只要暴露在室温空气中3～5分钟，就能变干和固化。在喷涂完5分钟后，它完全固化、坚硬，高度防刮、防化学物质，还能防褪色。

现状

理查德·亨利（Richard Henry）是TPC的客户经理，正努力与John Deere公司位于得克萨斯沃斯堡的工厂建立关系。通过之前的传统涂料产品，他每年成功获得该工厂20%的涂料订单。然而，那看起来还是不够。尽管他和该公司负责购买涂料的主管蒂姆·迪科尔森（Tim Dickerson）已经建立了非常好的关系，但亨利还是无法获得该工厂涂料订单的更多份额。

亨利发现这种引领产业方向的产品可帮他获得工厂更多的涂料订单。该产品降低的成本和时间肯定是主要的利益点。但他必须先使迪科尔森相信新涂料满足甚至是超过他们有关性能的标准。他浏览了数据库里的信息，发现有大量的NASA测试数据和竞争性信息，这些信息足以证明新涂料的优越性能。他思考要如何组织并介绍这些信息才会达到最好的效果。他同时也在努力思考如何有效地展示，以让迪科尔森体验到涂料的卓越性能。

问题

1. 具有市场引向作用的新涂料的利益是什么?

2. 理查德将利用哪些销售辅助工具增强新款涂料的展示效果?

3. 一旦证实了新款涂料的卓越性能，亨利会怎么做?

角色扮演

背景：阅读案例7.1。

角色：理查德·亨利——得克萨斯涂料公司的销售人员；蒂姆·迪科尔森——John Deere公司沃斯堡工厂负责采购涂料的主管。

情景：地点——蒂姆·迪科尔森在沃斯堡工厂的办公室。

情节——正如之前所说的，亨利介绍革命性的具有引领产业方向的新涂料。尽管该产品能有效降低成本，但他最关心的是如何证实该产品超越了所有性能指标的要求。

角色扮演亨利如何整合不同的展示工具和销售辅助工具，更有效地为迪科尔森做展示。

角色扮演亨利如何与迪科尔森合作，说明新款涂料可能节省的成本。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 亨利在证明新涂料的性能方面还能利用何种销售辅助工具?

2. 亨利需要什么信息，以向迪科尔森证明可能节省的成本? 他从哪里获得那些信息以及如何获得那些信息?

案例7.2　全风险保险公司和全国网络公司

背景

全风险保险公司（All Risk Insurance）拥有3 200名销售代理，分布在美国的5个地区。他们的发展目标是形成全国网络，从而将每个代理机构与地区机构及公司总部连接起来。公司沟通能力的提高使公司所有人员都能获得客户记录，并构成客户关系管理系统的核心。客户关系管理系统将在18个月后建成。

现状

吉姆·罗伯特（Jim Robert）是全国网络公司（National Networks）的网络客户专家。他是大企业网络解决方案方面的专家，已和全风险保险公司的技术购买团队合作几个月了。罗伯特与购买团队成员已有几轮会谈，并预定下周三开会介绍他推荐的方案，并证明购买团队为何要选择全国网络公司作为供应商。乔伊斯·菲尔德斯（Joyce Fields）

（信息系统的主管）、约翰·哈里斯（John Harris）（审计官和首席财务官）、迈克·戴维斯（Mike Davis）（代理服务的主管）、迪安妮·谢菲尔德（Dianne Sheffield）（客户服务主管）将作出最终决策。罗伯特还知道有另一个竞争对手会做销售展示以获得该项目。由于全风险保险公司在建议书里提出了具体规格，所以事实上，两家供应商推荐的设备相同，价格也很接近。决策可能取决于每个供应商所提的服务项目。根据罗伯特从不同渠道收集的信息，他列出了全国网络公司与竞争对手所提供客户服务的区别（见下面的表格）。

问题

1. 针对每个产品特点和利益，描述罗伯特可能用以加强展示效果的多种展示工具和销售辅助工具。

2. 在罗伯特准备为全风险保险公司的购买团队介绍产品时，你会给他什么建议？

角色扮演

背景：阅读案例 7.2。

角色：吉姆·罗伯特——全国网络公司的销售人员；乔伊斯·菲尔德斯——全风险保险公司信息系统的主管；约翰·哈里斯——全风险保险公司的审计官和首席财务官；迈克·戴维斯——全风险保险公司的代理服务主管；迪安妮·谢菲尔德——全风险保险公司客户服务主管。

情景：地点——全风险保险公司的会议室。

情节——正如之前所说的，吉姆·罗伯特介绍全国网络公司的关于公司电脑网络的建议书，能将全风险保险公司与 5 个地区机构及 3 200 家销售代理机构连接起来。

角色扮演罗伯特介绍产品的每个特点及所对应的利益，并在针对采购团队的展示中整合合适的销售辅助工具。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 罗伯特在向全风险保险公司的购买团队介绍解决方案时，还有没有其他可用的销售辅助工具？

2. 罗伯特可利用哪些其他策略向团队推销，以提高展示的有效性、推动销售过程并获得订单？

特点	全国网络公司的能力	竞争对手的能力	利益
服务和维修中心	175 个横跨美国的服务和维修中心	21 个横跨美国的服务和维修中心	保证硬件和软件得到快速可靠的维修
安装和测试	由全国网络公司的员工完成安装和测试工作	安装和测试工作外包给许多不同的公司	必要的知识，保证所有安装工作会以正确方式完成
客户呼叫中心	每天 24 小时，每周 7 天，由全国网络公司员工担当	每天 24 小时，每周 7 天，由外包的服务提供商担当	知识渊博的员工总能在需要时帮全风险保险公司的员工解决问题

注释

[1]Adapted from Brian Tracy, *Advanced Selling Strategies* (New York: Simon & Schuster, 1995): 302.

[2]Author: Interview with Jamie Howard, August 1, 2004.

[3]Author: Interview with David Jacoby.

[4]Jeffrey Jacobi, "Voice Power," *Selling Power* (October 2000): 66.

[5]From "Missing the Point" by Mark McMaster from *Sales & Marketing Management* (September 2002): 23–24. Reprinted by permission of Reprint Management Services.

[6]Adapted from Mary Ann Oberhaus, Sharon Ratliffe, and Vernon Stauble, *Professional Selling: A Relationship Approach* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1995): 410–412.

第8单元

解决客户顾虑，获得客户订购承诺

目标

1. 解释为什么预测和解决客户的顾虑和抵制行为很重要。
2. 了解潜在客户为何提出异议。
3. 描述五种主要的销售阻力。
4. 解释销售人员如何运用 LAARC 方法处理客户异议。
5. 描述销售人员处理客户异议的方法。
6. 列出并解释销售人员获得客户承诺并建立关系的技巧。

获得客户承诺的少量技巧

King 系统公司（医疗设备制造商）的史蒂夫·罗（Steve Roe）在过去 30 多年中改进了推销方式。他说，“我记得我从学校毕业后就参加了销售培训研讨班。当时，我们集中学习了大量成交技巧，如果有时间还会去实地练习。我的前任上司喜欢雇用优秀的成交者。在全国销售会议上，一位演讲者说，最出色的成交者就是最出色的销售人员。但我的经验告诉我那不对。最出色的销售人员是最佳的信息收集者。客户不喜欢被大量的成交技巧包围。当我与同事一起推销产品时，我注意到，其中一些人为使交易达成，向潜在客户施加了很多压力，使他们很不舒服。我还注意到，客户经历了高压销售访问后，再不愿见销售代表。我仔细研究了这些经验，在销售访问中放弃使用这些获得承诺的技巧。总之，当你即将获得客户承诺时，技巧用得越少，效果越好。”

解决客户顾虑

来自客户的异议或销售阻力会减缓或阻碍客户的购买过程。销售人员必须了解



这些异议，并给以应答，以使潜在客户或客户满意。如果客户存在疑惑或担忧，销售人员就难以获得客户承诺。因此，销售人员必须了解并解决所有异议。这样，销售人员才能巩固与客户的长期关系，推动销售进程，获得客户承诺。客户顾虑将帮助销售人员开启与潜在客户之间的对话。

下面简要讨论销售人员预测和处理客户顾虑为何重要。在讨论完潜在客户为何提出异议后，本单元将介绍五种主要异议类型，然后介绍处理销售阻力的不同方法，最后回顾销售人员获得承诺的技巧。

资料来源：Interview with Steve Roe，July 10，2006.

预测并处理客户的顾虑及抵制行为

过去几年，许多销售人员被告知**销售阻力**（sales resistance）是有害的，可能减缓或阻止销售进程。销售人员也被告知若其遇到抵制行为，肯定是因为没有很好地介绍产品或服务。

几年来，这些观念发生了改变。现在，客户异议被视为销售机会。销售人员应感谢客户提出异议，并将其视为客户提出的问题，客户是在寻找更多信息。销售人员应提供正确的信息，以帮助客户了解其顾虑。没有经验的销售人员需要知道，销售阻力是任何一次销售对话中正常且自然存在的一部分。如果潜在客户对价格、服务、产品保证和运输等事项不提问，那么，他们可能对产品根本不感兴趣。

尽管许多销售人员害怕面对来自潜在客户或客户的销售阻力，但它仍应被视为销售过程的一部分。至少，销售人员已使潜在客户参与销售过程，销售人员可以开始确定客户的兴趣所在，衡量客户对问题的了解程度。许多情况下，有一些障碍（如运输时间不匹配，技术不符合要求）是销售人员无法克服的。这时，优秀的销售人员会温和地结束销售访问，为发展长期的业务留下余地。[1]最后，如果销售人员善于恰当地处理销售阻力，客户通常会接受销售人员的建议。

潜在客户为何提出异议

以下是潜在客户提出异议的原因：

1. 潜在客户希望回避销售访谈。他们并不希望为现有工作增添更多麻烦。客户需要花费时间接受销售访谈，但他们的行程已经安排得很满，且有许多日常工作需要处理。客户可能希望避开销售人员，将销售访问看作一种干扰。大部分客户都没有时间会见每个敲门的销售人员。

2. 销售人员没能很好地搜寻和确认合格潜在客户。有时，不合格的潜在客户会通过筛选。当销售人员要求访问潜在客户时，他们可能会误会销售人员的意图。销售人员应在销售访问中确定潜在客户是否合格。例如，某电脑软件公司利用电话销售确认合格的潜在客户。然后，公司将销售线索转交给销售人员，让他们亲自访问。该软件公司的主要产品是价值 2 万美元的库存控制软件包。销售人员询问客户在该项目上是否有预算，客户回答有 5 000 美元。这种情况下，销售人员可以向客户推荐一些销售廉价软件的公司，并感谢客户花费时间与自己交谈，然后继续寻找下一位客户。这位客户没打算投 2 万美元购买该软件——在销售会谈一开始就表明了。这

种抵制实际上对销售人员是有帮助的。如果这一情况隐藏了4～6周，期间销售人员不断拜访该客户，那么，销售人员和客户的时间都会被浪费。

3. 客户提出异议已习以为常。许多采购代表有句格言，即绝不在销售人员第一次访问时就购买产品。双方的信任还未建立，采购代表对销售人员、其所在公司及其产品也不十分了解。客户需要大量信息帮助其作出决策。一些客户还会在销售人员最初的几次访问中拒绝他们，以测试销售人员的韧性。

4. 潜在客户抵制改变。许多客户喜欢现有的经营方式，因此会告诉销售人员他们对现状很满意。许多潜在客户只是抵制改变，因为他们不喜欢做决策。潜在客户可能害怕决策带来的影响，担心现状被打破。如果潜在客户采购了销售人员推荐的产品，就需要与现有供应商解除关系，处理所有协议（价格、期限、运输和产品规格说明），以便顺利过渡到新供应商。只要客户对现有供应商感到满意，他一般都会避开新销售人员，除非他们出现重大需求。

5. 潜在客户尚未认识到自身需求。潜在客户可能不清楚自身需求，不了解新的产品或服务，或对现状比较满意。无论何时，只要潜在客户没有需求，他们就不会产生改变供应商的动机。许多采购代理对快递服务感到满意，结果很久以后才认识到还可以用传真机传输文件，快速将信息传递给客户。但传真机复印件的低劣质量又使许多客户扭头走开。只有当客户对信息传送速度的需求超出了对文件的审美要求，他们才会购买传真机。

6. 潜在客户缺乏信息。实际上，所有的销售阻力都可追溯到这一事实，即潜在客户缺乏作出决策所需的信息。销售人员必须将这视为一个机会，将客户所需的信息放到客户面前。如果销售人员分析正确，并能提供准确信息，那么他们就能容易地解决抵制问题。表8—1总结了潜在客户提出异议的原因，并列出了应对策略。

表8—1　　潜在客户为何提出异议，以及销售人员处理这些异议的策略

- 潜在客户希望回避销售访谈。
  策略：将与客户的会谈变成其日常工作的一部分。
- 销售人员没能很好地挖掘并确认合格的潜在客户。
  策略：通过提问核实潜在客户的兴趣所在。
- 客户不愿在销售人员首次访问时购买产品。
  策略：定期拜访潜在客户，使其知道你很重视双方关系。
- 潜在客户不想改变现有的经营方式。
  策略：销售人员一定要帮助潜在客户认识到存在比现有做法更好的解决方案。
- 潜在客户没有意识到存在需求。
  策略：销售人员通过展示介绍，激发潜在客户的兴趣。
- 潜在客户缺少与新产品或销售人员所在公司相关的信息。
  策略：销售人员须不断努力，通过提供有用信息为客户增加价值。

异议的类型

尽管异议看似很多，但我们还是可以将其归为六种类型。客户一般采取拖延手段，如“给我几周时间考虑一下”，这样，他们就不用在销售展示结束时说不，从而避免产生不舒服感。“您提的价格太高”或“我没有钱”是采购代理拒绝购买销售人员所推荐产品的惯用说法。客户可能最常用价格拒绝购买产品，但这通常不是最重

要的问题。很显然，客户不只根据价格购买产品。如果客户真的只考虑价格，那么，提供最低价格的供应商会获得所有业务，甚至成为该产品仅存的供应商。“现在还不需要”是另一种典型的异议。这种情况下，客户可能并不需要购买产品。

销售人员经常会遇到客户拒绝购买产品的情况。大部分客户都心存与某个产品相关的顾虑。客户可能担心产品可靠性达不到销售人员所说的标准。销售人员不仅要证实产品能达到他所说的水平，还须表明其产品如何优于竞争对手。如果竞争对手引进新技术（例如，电子商务），那么销售人员就必须改变在某个特定产品线（如办公产品）所采用的竞争手段。

许多客户经常根据供应商提供的服务（如运输、后续服务、保修、担保、维修、安装和培训）对他们作出评价。如果供应商提供的服务很好，而且部门负责人没有抱怨，那么客户可能就会维持现状。销售人员及所在公司可以利用服务将自身产品与竞争对手的产品区分开。汽车租赁公司（Rent-a-Car）会将车送到租借人家中，并在广告中明示该服务。批发商的销售人员可能告诉潜在客户，他们会每天配送新鲜水果、鱼肉，而竞争对手每周只运送3次。

许多客户忠于现有供应商，并将其视作不变更供应商的理由。客户可能非常忠于现有供应商的销售人员。尽管还未成为客户的供应商，销售人员还是需要不断拜访客户，寻找机会获得客户的信任。销售人员必须调查竞争对手所在公司是否曾给客户带来不愉快的经历，因为这些经历会使客户拒绝与该公司交易——许多销售人员和客户相处得不好。销售人员必须了解客户的感受，如果销售人员多次访问都无法达成交易，那么，他们最好转移目标，拜访其他客户。

没有经验的销售人员会过于担心如何处理客户可能提出的所有不同类型的异议。销售人员在处理异议时需要掌握一些技巧。[2]这并不需要销售人员花费很长时间，他们只需将大部分异议划为几种类型。当潜在客户准备购买某个产品或服务时，他通常要获取五方面的信息：需求、产品或服务特点、公司或来源、价格和购买时机。异议通常来自这些方面，如表8—2所示。更多具体信息将随后详述。

表8—2　异议的类型

需求异议	客户刚购买过该类产品，或现在还不需要该类产品 “我现在不感兴趣。”
产品或服务异议	客户担心产品可靠性 “我不确定您的产品质量符合要求。” 客户担心交货延迟、维修较慢等 “我对现有供应商的服务很满意。”
公司异议	客户对现有供应商的忠诚度很高 “我对现有供应商很满意。”
价格太高	客户的预算有限 “我们已从其他供应商购买了在预算范围内的产品。”
时间/拖延	客户需要好好考虑 “几周后再来找我吧。”

需求异议

如果没有需求，潜在客户很少有理由甚至没有理由与销售人员会谈。如果销售人员确认潜在客户符合条件，就表明他们相信潜在客户有购买产品的需求。许多客

户习惯自然而然地说:"我不需要您的产品。"(即**需求异议**(need objection)。)这可能是由于产品或服务超出了客户的预算,或者没时间看你的产品和建议书。还有一些客户可能会说:"没有你们的产品,我们照样过得好好的。我们公司不需要你们的产品。你几个月后再来吧,也许那时情况会有所改变。"

如果客户真的相信自己没有需求,那么销售人员将面临艰巨的挑战。销售人员的职责就是使客户认为需求存在;如果销售人员做不到,那么客户自然就会拒绝购买产品。许多潜在客户并不知道他们特别需要某个产品,直到一些情况发生,他们才会意识到这种需求(例如,工程技术需要专业软件包)。因此,如果是与需求相关的异议,销售人员就需要利用相关信息刺激潜在客户,使潜在客户意识到需求实际存在。表8—3总结了许多可能出现的需求异议。

表8—3　可能出现的需求异议

"所有我需要的都已经有了(所有东西都有储备)。"
"我不需要。"
"我现在的设备依然完好。"
"我对现在合作的公司很满意。"
"我们没有空间安置您的生产线。"

产品或服务异议

销售人员的产品或服务有时会缺少客户想要的东西。大型软件公司安大略系统公司(Ontario Systems)的竞争优势是为客户提供24小时/800服务,而其头号竞争对手仅提供早上8点到晚上8点的呼入电话服务。对那些工作三班倒、需要24小时服务的客户而言,他们的选择很简单——购买安大略公司的产品。

潜在客户提出的其他异议可能来自情感方面——潜在客户不喜欢产品的外观或产品给人的感觉(即**产品或服务异议**(product or service objection))。还有一些人对产品的性能特征存在疑问(例如,"我需要一台复印机,里面要有墨盒和一些必需品")。销售人员必须做好充分的准备,说明事实并确认合格的客户。销售人员可通过了解潜在客户的需求解决此类问题。

产品异议集中围绕产品是否与客户的需求匹配。销售人员必须了解哪些产品特点对客户很重要,进而推销这些产品特点。客户寻求与其需求相符的利益,而这些利益的结合物就是产品。将产品利益与客户需求相结合,销售人员就能满足潜在客户的需要。表8—4总结了许多产品或服务异议。

表8—4　可能出现的产品或服务异议

"我不喜欢该产品的设计、颜色或风格。"
"应包括维修协议。"
"产品性能无法令人满意(例如:复印速度太慢)。"
"包装物体积太大。"
"产品与现有系统不兼容(例如:比起IBM,我们更喜欢苹果的系统)。"
"规格与现有设备不相符。"
"我们怎么知道你们能准时送货?"
"产品质量太差。"

公司或来源异议

马蒂·里斯特(Marty Reist)是运动产品行业的制造商代表。他每天都面临着

让那些大男孩们喜欢自己代理的产品的挑战。耐克、特雷斯特（Titleist）和锐步的销售代表无须努力就能通过把关者。相反，里斯特每天都必须证明自己的产品应该存在。客户可能会说“我从未听说过贵公司”（即**公司或来源异议**（company or source objection））。里斯特必须解决这些问题。

其他客户可能对现有供应商感到满意。买卖双方的关系已保持 10～15 年，甚至更久，这很正常。孟山都公司（Monsanto）农业部门的前销售代表罗伯特·卡洛尔（Robert Carroll）从他的一些农场主和农场合作社客户那里听到这些话，“我对孟山都公司非常满意，我的农作物长得很好。我购买它们的产品已有几年，而且它们总是待我很好。”这类异议通常总是最难以解决的，特别是潜在客户真的对其现有供应商非常忠诚时。

专业销售人员从不批评竞争对手。销售人员可以指出其产品比竞争对手优越之处。他们也可以要求客户对供应商进行排序，并对现有供应商进行评价。

来源异议还有其他一些形式，如客户对销售人员所在公司或对先前销售人员糟糕的展示持消极态度：客户可能会记得销售人员所在公司没能恰当处理延迟的或被损坏的货物；前销售人员可能对客户作出了承诺，但没有履行。销售人员必须把所有来源异议调查清楚。销售人员必须发现问题的起源，而这些问题是可以随着时间的推移得到解决的。表 8—5 描述了典型的公司或来源异议。

表 8—5　　公司或来源异议

“贵公司太小，不能满足我们的需要。”
“我从未听说过贵公司。”
“贵公司太大，我怕会被你们忽略。”
“贵公司成立不久，我如何知道将来您会不会一直在我们身边帮助我们。”
“贵公司最近上了报纸。是不是出了什么问题?”

价格异议

大部分销售专家同意，客户经常利用价格问题拒绝购买销售人员的产品。[3]潜在客户拒绝购买产品时会说，他们由于价格太高或没有购买产品的预算而买不起产品（即**价格异议**（Price objection））。这种异议可能要求销售人员思考、判断潜在客户如何才能买得起产品或如何使产品符合顾客的预算要求。大部分销售人员认为客户是利用价格异议趁机压价。销售人员必须通过说明客户所能获得的利益（价值）如何超出其成本来处理价格异议。因此，销售人员在与客户议价之前必须先确定产品价值。[4]许多公司从不低价销售产品，如，Stryker 医疗公司向医院和急救室销售床和担架。它们产品的价格从来不是最低的。Stryker 的销售人员总能听到客户对价格的异议。为处理价格异议，他们必须先告知潜在客户和客户，其产品寿命超出竞争对手 25%～50%。他们还能证明在竞争对手的产品报废后，他们的产品还能用 5～10 年。假设其担架的价格比竞争对手高出 1 500 美元，如果将该成本在担架使用寿命内平摊，客户就能发现，随着时间的推移，他们实际上节省了成本。Stryker 通过提供恰当信息，向客户展示了产品的优越之处。

价格异议可能比其他类型异议出现得更频繁。价格异议可能会被客户用于掩盖不愿购买产品的真正原因。追根究底和提问是销售人员用于揭示客户拒绝购买产品真正理由的工具。表 8—6 总结了一些价格异议。

表 8—6 价格异议

“我们买不起这产品。”
“我们现在没那么多资金购买产品。”
“你们产品的价格比竞争对手相应产品的价格高了30%。”
“我们可以从你们的竞争对手那里获得更好的产品。”
“我们需要更廉价的产品。”
“你们提出的产品价格不足以使我们更换原有供应商。”

时间异议

时间异议(time objection)——或按很多销售人员的说法,叫作拖延异议——是客户推迟做购买决策的办法。许多没有经验的销售人员听了,以为潜在客户将来还是会购买其产品的,只是今天不买而已。其实,许多客户是利用这种技巧摆脱销售人员。这样,客户就不用正式拒绝销售人员及其建议书了。但销售人员有时提的建议书相当复杂,客户需要时间仔细考虑。销售人员必须能察觉出来,不要太急于得到答复,要给客户足够的时间做决策。销售人员可以论述客户为何要立刻采取行动或稍后再行动。客户如果选择等待,那么有可能出现一些情况(例如,价格上涨,新税种即将开始起征,等等),客户应清楚这些情况。表8—7列举了客户可能提出的时间异议。

表 8—7 时间异议

“我需要时间考虑一下。”
“您下个月过来时再问我吧。”
“我现在还没打算买。”
“我还没下定决心。”
“和工程师谈过以后我才能决定(或其他部门)。”

运用 LAARC:处理客户抵制行为的过程

术语LAARC是由“倾听”(listen)、“承认”(acknowledge)、“评估”(assess)、“回答”(respond)及“确认”(confirm)这五个单词的首字母组成的缩写词,是销售人员在处理销售阻力中可以遵循的有效方法。LAARC方法以客户为导向,使销售对话朝积极方向发展。在销售阶段早期,买卖双方通常缺乏互信,经常出现销售过程被操纵的情况。那些无论如何都要获得订单的销售人员——以及那些承诺过多付出太少,虚假介绍产品的人——有时却深受销售组织欢迎。今天,专业的销售人员希望与客户开诚布公地对话,并通过为客户提供建议增加客户价值,并以此建立商誉。通过了解客户顾虑及与客户开诚布公的对话协商,销售人员提高了客户作出购买决策的可能性,有助于双方建立长期关系。因此,当销售阻力出现时,销售人员的职责就是沟通,并证明产品的价值。

以下是对LAARC的描述:

● **倾听**:销售人员应倾听客户声音。销售人员应避免预测客户的说话内容,避免用草率答复打断客户说话。学会倾听非常重要——远比只是礼貌或显得专业而倾听更重要。客户是在努力告诉销售人员他们的顾虑。

● **承认**:当客户说完时,销售人员应表态,即他们已接收到信息并理解客户的

顾虑。销售人员不应突然插入防御性的答复。在答复前，销售人员需要更好地了解客户说过的话。销售人员通过礼貌性地停顿，简要地确认客户所说内容，树立了通情达理的形象——一个重视他人观点的专家。这同样也为销售人员赢得宝贵时间，从而可以镇定下来，思考下一步要提出的问题。

- **评估**：这一步骤与 ADAPT 提问系统的评价类问题相似。该步骤用于处理客户抵制行为，要求销售人员提出评价类问题，以更准确地了解客户所说的内容及理由。掌握这些信息后，销售人员才能更好地对客户的抵制作出有意义的反应。
- **回答**：基于对客户抵制对象及抵制理由的理解，销售人员对客户的抵制行为作出反应。销售人员要依据当时的情境答复。传统的回答方法（见表8—8）包括预防、直接否定、间接否定、转换（或回旋）、补偿、提问、援引第三方意见（或感觉—感知—发现），以及“谈到那点”。在“道德困境”中，托德·马基（Todd Mackey）采用的技巧是专业销售人员从不使用的。

? 道德困境

托德·马基从事销售工作已有数年，近期遇到了一些销售异议。在处理这些销售阻力时，他遇到了困难，亲眼看着竞争对手获得一些订单。马基使用了多年前学过的一种技巧，当他不能立刻给出答复时，就告诉潜在客户，“在稍后的销售展示当中，会提到您所关注的问题”。马基知道自己没有办法回答，并希望潜在客户不会再提出该问题。你觉得马基的策略如何？如果你处在这种情况下，你会怎么处理？

销售人员既能积极运用这些技巧，也能消极使用。专业销售人员能利用这些技巧为建议书增添价值。例如，如果销售人员收集了准确的能支持其观点的信息，就可以有效地运用转换或回旋技巧。客户可能会说：“贵公司太大，作为一个小客户，我们的问题可能无法得到很好的解决。”销售人员可以回答：“这正是您为何应该与我们交易的原因。我们是大企业，有能力为顾客提供他们所需的各种水平的专业技能。规模小的企业不容易做到这一点，这样你最终还得寻找其他供应商。我们是一站式购物，保证一定能很好地解决您的问题。”这样，销售人员将客户拒绝购买产品的理由转变成了应该购买的理由。在此之前还会有许多对话，销售人员才能提供适当的信息打消客户的顾虑。表 8—8 列举了一些例子，描述销售人员如何对客户的顾虑作出专业反应。

表 8—8　　回答客户顾虑的技巧

技巧	如何奏效	例子
预防	在潜在客户提出异议之前就准备好对异议的应答	许多客户在我做销售展示时表达了他们的顾虑，即我们没有提供产品担保。让我说一下，我们有 3～5 年的产品保证，这足以与我们的竞争对手相匹敌。我希望这能消除您的顾虑。
直接否定	相当不给情面地指出潜在客户是错的	您听错了。我们并不是提价。
间接否定	在纠正潜在客户时，避免给潜在客户造成太大打击	我也听到过这个谣言——甚至我们的一些最佳客户也向我们询问过此事。我们的高层管理人员向我保证，我们的价格在今后的日子里不会发生巨大变更。

续前表

技巧	如何奏效	例子
转换或回旋	将拒绝购买产品的理由转变成购买产品的理由	客户：贵公司太小了，不能满足我们的需求。销售人员：这就是您应与我们交易的原因。因为我们较小，所以您会得到您所希望的特殊关照……
补偿	通过利益补偿弥补缺陷	是的，我们的价格有点高，但您将得到您所期望的质量，使您的客户满意。
提问或评估	向客户提出评价类问题，以便更好地理解他们提出异议的原因	您关心价格，那请您告诉我您是拿我们与哪家公司对比呢？它们的报价是否包含了所有服务？
援引第三方（或感觉—感知—发现）	利用第三方观点或数据应对潜在客户提出的异议	Dial电子公司的马蒂·米德尔顿同样也有此顾虑。让我告诉您，她为什么对我们的建议书感到满意……
	销售人员讲述了一些情况——即其他人刚开始没有想到的一些看法，后来才明白	客户：我不认为我的客户希望购买拥有众多特色的产品。我们所售模型的特点通常较少。销售人员：我了解您的感觉。当我第一次提议路易斯维尔（Louisville）的塔米·理查森买这些模型时，她也是这种感觉。不过，在她同意将这些模型放在她商店里展览后，她发现客户开始购买有更多特点的模型——而且这些模型给她带来了更多的利润。事实上，她不到一周就打电话给我要订更多的货！
谈到那点	销售人员告诉客户，他会在稍后的销售展示中回答客户提出的异议	客户：我对你们的交货日期有些顾虑。销售人员：我很高兴您能提出来。在讨论我们的交货事宜前，我希望重申一下您说过的对您很重要的产品特点，帮您更好地了解产品，如何？

- **确认**：在回答客户的问题后，销售人员可以询问一些验证性问题——反应—核对类问题，以确保充分了解客户顾虑。确认后，销售人员即开始销售展示。事实上，经验表明，这种形式的客户确认通常足以作为购买信号，使销售人员获得客户承诺的努力有了保证。

对异议作出反应的常用方法

下面简要总结处理客户异议的常用方法。表8—8总结了每种技巧的使用方法。

预防

当销售人员不断听到某种异议时，他们可以设法在潜在客户提出异议前就在销售展示中给予回答（即**预防**（forestalling））。MPRS销售公司的马蒂·里斯特经常告诉潜在客户：他知道自己不是耐克、特雷斯特或锐步，但他所在公司的规模不会妨碍他为客户提供优质的服务。里斯特引入第三方证明来支持他的话，使潜在客户放心。这种技巧仅用于潜在客户确实非常有可能提出异议时。[5]

直接否定

在采用**直接否定**（direct denial）处理销售阻力时，销售人员直接指出客户是错的。潜在客户可能了解了错误事实，或未能理解他们所掌握的信息。

潜在客户可能会这样说：

潜在客户： 我听说您从不为任何一款产品提供服务协议。

知道这并非事实的销售人员不能避而不谈。在这种情况下，潜在客户明显是错的，直接否定是最佳的方案。

销售人员： 对不起，不是这样的。我们提供 3 年和 5 年的服务协议，我们的保修期也是 5 年。

销售人员采用直接否定的技巧时，要注意不能羞辱或激怒潜在客户。销售人员应谨慎使用直接否定。当销售人员觉得他与客户的关系很不错时，采用这种技巧效果较好。

间接否定

通常，销售人员最好不要直接回答潜在客户提出的异议，而应利用间接方法处理潜在客户提出的异议，语气要温和一些，方法要更为委婉一些。在采用**间接否定**（indirect denial）技巧时，销售人员从不直接指出潜在客户的错误所在。利用这种技巧最好的方式是销售人员先赞同潜在客户的观点，但仍要设法纠正潜在客户所提的无效异议。例子如下：

潜在客户： 我听说贵公司急诊室用床的价格比竞争对手高出 4 000 美元。

销售人员： 我们很多客户都这么想，即我们产品的价格更高。事实上，我们产品的价格只比竞争对手的价格高 1 200 美元。我有来自其他医院的证明，表明我们产品的使用寿命比竞争对手多 5 年。实际上，你们还节省了费用。

此时，销售人员努力利用开场白减弱对潜在客户的打击。接着销售人员必须纠正潜在客户的误解。当销售人员可利用从第三方获得的信息为他所说的内容增加可信度时，这两种技巧可结合使用。

转换或回旋

转换（translation）或**回旋**（boomerang）是将异议转变成潜在客户应购买产品的理由。销售人员应努力将潜在客户提出的异议转变成客户购买产品的原因。我们的朋友，MPRS 销售公司的马蒂·里斯特提出了以下建议。里斯特说：

> 无论何时我听到“我认为贵公司不够大，不能满足我们的服务需求”的异议，都会马上回答：“这就是您应与我们交易的原因。我们的规模已经足够大，可以满足您的服务需要。事实上，您打大公司的 800 电话，根本不知道它们何时能帮助你。但如果和我们公司做生意，无论您有什么问题、疑问或顾虑，随时都可以直接打电话给我，都可以听到熟悉的声音。”

另一个利用价格异议的例子如下：

客户： 贵公司的价格看来很高啊。

销售人员： 我们的高价可以为您提供优势啊。产品中的溢价部分不仅能给您创造更多的利润，而且还稳定不变。

转换或回旋方法的目标是将很明显的劣势转变成为有用的优势或购买的理由。

补偿

肯定会有这样的时候，即销售人员不得不承认他的产品存在潜在客户所注意到

的缺陷。**补偿**（compensation）就是努力向潜在客户展示利益或者好处，以补偿这些缺陷。例如，销售人员可通过一些利益证明较高价格是合理的，如更优质的服务、更好的送货或更出色的性能。

客户可能会提出这样的异议，即：你们公司的交货时间是 14 天，相比较而言，主要竞争对手是 10 天。销售人员可以这样回答："是的，我们的交货时间是 14 天，但我们的货物都完全装配好了，不需要您另外再做处理，而竞争对手的产品需要贵公司的工人自己装配。"补偿技巧不是完全否定异议——它先给予承认，接着通过补偿性的特点、优势和利益来弥补缺陷。

提问或评估

处理客户抵制的另一种有效办法是将异议转换成问题。这种技巧需要销售人员**提问**（questions）或**评估**（assess），以更好地了解客户异议的真正本质。销售人员有时难以了解真正的问题所在，这种技巧对销售人员弄清客户拒绝购买产品的真实原因很有帮助。如果潜在客户不假思索，而且没有很有力的理由拒绝购买产品，那么，销售人员就可以利用这种技巧有效地应付潜在客户的异议。戴夫·维特（Dave Wheat）在"21 世纪的专业化销售：销售阻力意味着你的客户在考虑"中，描述了他现在如何看待销售阻力，以及他刚开始从事销售行业时又是如何看待的。表 8—9 举例说明了解决销售阻力的提问方法。

21 世纪的专业化销售

销售阻力意味着你的客户在考虑

TransWestern 出版社的戴夫·维特说：

记得刚开始工作时，我很害怕被拒绝。我对客户提出的异议会意气用事。通常，我可能还没做好充分准备处理各种不同的拒绝理由。那时，一位高级销售代表把我叫到一边，他告诉我应这样看待客户的异议，"你的客户正在考虑你的建议。难道你不觉得客户考虑你的建议，并针对价格、送货、服务及保证等向你提出问题很有意义吗？"

那让我豁然开朗。我不再对销售阻力意气用事了。我认真倾听客户顾虑，并努力为他们提供制定决策所需的信息。最好你的潜在客户或客户仍在考虑你的建议，而不是早就下定了决心说不！如果客户还在考虑，那我就还有机会与他们交易。

表 8—9　　提问（评估）以克服销售阻力

例 1
客户：我不确定现在是否已准备好了要购买产品。
销售人员：您能告诉我为什么犹豫吗？
例 2
客户：贵公司产品价格看起来有点高。
销售人员：您能告诉我您的心理价位是多少吗？其他供应商是不是给您报的价更低呢？
例 3
客户：您的交货时间不能满足我们的要求。
销售人员：您将我们和谁比？您能告诉我何时交货能满足您的要求吗？

援引第三方（或感觉—感知—发现）

援引第三方（third-party reinforcement）即利用第三人或公司的观点或研究，帮助销售人员克服销售阻力，或支持销售人员的卖点。今天的销售人员有许多论据可以利用。消费者报告、政府报告和独立测评机构的报告都可用于支持销售人员的说法。销售人员通过利用这些第二手数据，或从可靠的第三方取得的实验数据，可以使抱有疑问的潜在客户转变观念。但销售人员必须记住，这一技巧只有当客户信任销售人员所引用的第三方来源时才有效。

援引第三方技巧的一个做法是感觉—感知—发现方法，即销售人员通过讲述其他人在试用产品后发现最初的想法没有根据的过程来说服潜在顾客。销售人员需要练习这种方法——如果能按照正确的顺序采用这种方法，它将非常有效。另外，销售人员所引用例子中的个人和公司的实力，决定了这个例子对潜在客户的影响力有多大。

谈到那点或拖延

销售人员需要知道客户所提的异议可能与销售人员、销售人员所推销的产品和销售人员所在的公司相关。优秀的销售人员能预测这些异议，并设计有效的回答。但有时候，销售人员在销售展示的晚些时候再回答这些异议会比较有意义，这时客户已提出一些附加问题和信息。销售人员应评价潜在客户的顾虑对其有多重要——如果异议看起来对达成交易很重要，销售人员就应马上解决它。

一旦销售人员回答了客户的所有问题，克服了销售展示中出现的抵制，销售人员就需要马上总结所有相关的购买信号。

概述能提供既定利益的方案

优秀的销售人员应具有准确倾听并确定客户需求的能力。销售人员经常将突出的产品利益点整合到销售展示中。他们能识别出每种产品和产品特点的许多潜在利益点。然而，如果销售人员与客户讨论其不需要的潜在利益，那么他就是在浪费时间。销售人员必须确认既定利益，并将这些利益作为销售访问总结的重点。销售人员必须特别关注那些最能令客户兴奋的利益和那些最令客户感兴趣的既定利益。销售人员应这样总结这些利益——使客户能够看到，他对销售人员所说的与销售人员提供的建议书中满足其需求的部分之间有直接联系。销售人员完成这一工作后，就该请求客户完成交易了。

保证获得客户承诺和达成交易

销售组织对大多数销售人员的绩效评价很大程度上是根据他们获得客户承诺——通常称为达成交易——的能力。由于报酬与获得订单紧密相关，传统销售人员倾向于过于强调获得客户承诺的重要性。[6]事实上，有些人认为几乎所有销售人员

都能找到新的潜在客户，打开销路或获得订单。同样，这些人还指出，需要一个经过培训的、非常积极的并且是熟练的专业人员促成交易。他们继续说，达成交易是销售人员成功的基础，优秀的销售人员掌握许多促成交易的新方法。这些过时的观念强调成交技巧——典型的成交型销售技巧，强调不惜付出任何代价达成销售。

另一种给销售人员的常见但同样是过时的建议是“尽早地、频繁地要求成交”。如果潜在客户还没准备好交易，这将是个坏主意，客户会消极对待销售人员试图仓促达成交易的做法。然后（根据认知一致性原则），当销售人员拼命对被困扰的潜在客户介绍一个又一个的成交理由时，潜在客户就会越来越消极。研究表明，销售人员第一次完成交易前需要多次销售访问。所以，令人困惑的是，这种陈旧的销售方式为什么还会存在。它被称为“销售 ABC，表示总是要求成交（always be closing)”。基于 12 年里对 35 000 次销售访问的研究表明，过度依赖成交技巧实际上降低了交易成功的几率。[7]

具有操纵性质的成交花招对专业客户根本不大可能奏效。这些客户越来越厌烦猫和老鼠式的销售方法，但这类方法仍为很大一批销售人员所采用。同样令人吃惊的是，许多销售人员将客户视为敌人，要战胜他们。一旦销售人员怀着对抗性的、“不是你死就是我亡”的态度推销产品时，当销售人员策马向夕阳驰去，投入到与另一个普通客户的战斗时，现有客户就有可能被忽视。

有种传统思想到现在仍适用，即“没人喜欢被推销产品，但每个人都喜欢购买产品”。换句话说，销售人员可以通过推荐客户采取一系列行动促使客户作出购买决策，但销售人员必须给潜在客户留下足够的思考空间以作出理性的决策。[8]这在逻辑上就意味着，销售人员开展销售访问但可以不要求客户订货。销售人员必须认识到，他们的职责是发展买卖双方的关系，实现有利可图的销售，以免成为销售人员中最令人害怕的一种——有报酬的健谈者。

前面提到过，销售人员已开始扮演内容更广泛的业务顾问和客户关系管理人员的角色，这与那种给客户施加压力直至其屈服并同意购买产品的角色不同。幸运的是，今天的销售人员不再向客户施压。今天，专业销售人员在客户准备购货时才试着获得客户承诺。销售人员应评估每次销售展示的效果，并试着判断销售展示会成功还是失败。达成交易与获得承诺之间的区别在于获得承诺不只意味着获得订单，它还巧妙地建立了买卖双方的长期关系。

获取承诺指南

获取承诺或得到承诺是销售过程的高潮，但销售人员不应将其视为销售展示结束的一个常规阶段。许多销售人员太关注销售展示而忽略了客户发表的意见，导致他们没能发觉客户的早期承诺。**承诺信号**（commitment signals）是客户所说过的赞许话，例如：

- 我喜欢那尺寸。
- 那能解决问题。
- 价格比预想的低。
- 我没想到你们每天都送货。

销售人员可将这些话视为绿灯，继续推进销售进程。它们有时也以试探性承诺的形式出现。

在销售展示期间，销售人员应确定潜在客户对某个特定产品或产品特点的反应。这时，试探性承诺是已设计好的问题，销售人员用以确定潜在客户的反应，而非逼迫潜在客户作出最终决策。销售人员根据试探性承诺了解潜在客户在决策方面的进展。如果销售人员确定了潜在客户对产品主要特点的看法，他们就能了解潜在客户在多大程度上愿意购买产品。

开放式问题是测试潜在客户是否准备购买产品的好办法。销售人员在销售展示中可能会问："您如何看待我们的存储容量更大的电脑？"这个问题的答案有助于指引销售人员过渡到他的下个卖点。不过，客户的一些说法应被视为红灯，如正式提出的异议。销售人员必须考虑这些异议，并努力做好应对措施。可视为红灯的陈述如下：

- 我不确定它是否有效。
- 价格超过了我的预期值。
- 你们的交货时间不能满足我们的要求。
- 我不认为采用你们的建议会获得什么好处。

红灯类陈述意味着警告，销售人员必须解决和回复，并在要求获得购买承诺前使客户满意。客户不喜欢一些传统的做法，如早早地且频繁地要求成交，或每次销售访问都要求客户成交等。销售人员应站在客户的角度，设想在整个销售展示过程中如果不断被要求购买产品会有什么感觉，特别是当客户已提出了一些红灯类质疑问题时。很多时候，获得承诺的最佳做法是提出交易请求。如果销售人员确认潜在客户合格且已和潜在客户就许多既定利益达成一致，那么自然而然地，他们的下一步行动就是提出交易请求。销售人员应何时提出交易请求？回答是在客户准备购买产品时。正如凯利·奥斯特林（Kelly Osterling）在"21世纪的专业化销售：在适当的时候成交"里说的，当她确信客户已经掌握作出明智决策所需的资料时，她将提出交易请求。

21世纪的专业化销售

在适当的时候成交

R. R. Donnelly 公司的销售代表凯利·奥斯特林说道：

我会在恰当的时机促成交易。由此我们会想到一个问题，何时是恰当的时机？这实际上应分两部分回答。首先，当客户准备成交时我促成交易。我有一个朋友在复印机行业工作。潜在客户的复印机坏了的第二天，他走进了潜在客户的办事处。办事处的工作人员必须在当天完成很多任务，所以办事处的经理当时正准备购买复印机。在那次销售访问当中，他没有做太多的推销，客户希望马上拿到产品，而剩下的细节（如价格、保修及服务协议）希望稍后再定。这类客户不需要销售人员经常拜访，但他们要求你必须随时做好准备了解客户，知道其所处的情况，有能力提供紧急的解决方案。

获得购买承诺的第二部分集中于客户何时拥有足以作出明智决策的足够信息。我的职责是在展示和示范的过程中提供正确的信息，减少客户的决策风险。如果我提了恰当的问题，我就会了解客户决策时需要什么信息。

所以，是在客户准备购买产品时，我促成交易。一旦我的客户完全消化了信息，我就会尝试获得客户的购买承诺。

获取承诺的技巧

许多销售培训师尝试着照本宣科地向销售人员传授获取顾客承诺的大量技巧。一位培训师建议销售人员每周学习两种获取承诺的新技巧。一年之后，他们就能掌握超过100种的获取承诺技巧。但我们认为，今天的客户关系经理们无须掌握太多的获取承诺技巧，只需具备一些技巧就已足够。下面介绍五种有助于建立客户关系的技巧：

1. 请求获得订单/直接承诺。

缺少经验的销售人员只是因为没有请求客户购买产品而失去订单，这是相当正常的。专业领域的客户反映，实际上，很多销售人员害怕被拒绝。当客户准备购买产品时，销售人员必须也要做好准备，以请求获得客户承诺。**直接承诺**（direct commitment）指直接提出成交请求。如果销售人员已经对所有的产品特点和利益做了陈述，而且它们都与客户的需要相吻合，销售人员就应该有自信大胆地问："汤姆，我们下周是不是可以安排一次办公室访问？"或"玛丽，我想我们应该成交了。如果我们今天签约，下周初就能送货了。"许多客户喜欢这种直接的方式，因为双方都很清楚销售人员希望客户做什么。

2. 理性选择/可供选择的选项。

理性选择（legitimate choice）要求潜在客户从两个或更多的选项中抉择。例如，你是想购买惠普400，还是购买惠普600？一位投资经纪人可能会问他的潜在客户，"您认为在预算范围内，是每月投资1 000美元还是500美元更好？"这种技巧背后的理论表明，客户不喜欢被告诉应该做什么，但喜欢在有限的选项中作决策。

3. 总结性承诺。

销售人员获取订单的一种非常有效的方法是总结所有主要利益，这些利益是客户在销售访问过程中已经确认的。销售人员要记下在先前访问中了解的所有重要观点，这样他们才能以总结的形式再强调一遍。

在运用**总结性承诺**（summary commitment）技巧时，一位电脑销售人员可能会说：

> 当然，汤姆，这是个重要的决定，所以你需要做一项可接受的最佳抉择，让我们再重复一下我们讨论过的要点吧。我们都同意，汤普森电脑公司（Thompson Computers）具有一定的优势。首先，我们的系统可以降低你们的数据处理成本；其次，我们的系统用寿命更长，能提供更好的保修服务，这能帮你们省钱；最后，你们公司负责数据处理的职员会很高兴，因为速度更快的系统会减少他们的工作负担，每天晚上能早点回家。

总结性承诺是十分有用的技巧，它引导潜在客户回想起所有的主要利益，这些利益都是销售人员在先前的销售访问中提到过的。

4. T形账户承诺或资产负债表承诺。

T形账户承诺或资产负债表承诺（T-account commitment or balance sheet commitment）本质上是一种书面形式的总结性承诺。运用T形账户承诺技巧时，销售代表拿出一张纸，在上面画一个很大的"T"字。在T字的左边，销售人员和客户共同讨论购买的理由。销售人员和客户一起列出所有积极的卖点（利益），这些是他们在销售过



程当中讨论过的。完成后，销售人员再询问客户不愿购买产品的理由。直观地看，左边的理由将帮助客户作出购买决策，如表 8—10 所示。如果不购买的理由胜过购买的理由，这种方法就不管用。如表 8—10 中的例子，客户想要买，但手头没钱。

表 8—10　　T 形账户成交

购买原因	不购买原因
• 每天的交货时间满足我们的需要 • 保修期比我现在用的产品的保修期长（5 年和 3 年） • 贵公司提供培训 • 贵公司的服务部门刚好位于本市	• 不需要额外的服务 • 产品价格太高

5. 成功事例承诺。

每家公司都有很多满意的客户。这些客户曾经遇到困难，销售代表通过推荐满足其需要的产品帮助客户解决了困难，因此客户非常感谢他们。销售人员可以讲述一个关于他的一位客户遇到类似问题，通过采用他推荐的产品解决了问题的故事。这时，不太情愿的客户了解到销售人员以前成功地解决过类似问题，会增加信心。但销售人员如果打算提及客户的名字或公司的名称，必须先得到该客户的允许。下面是一个**成功事例承诺**（success story commitment）的实例：

> 汤姆，谢谢你把复印机的问题告诉我。我还有一个客户你可能认识，贝蒂·布朗，他在汤普森电子公司（Thompson Electronics）也遇到过类似的问题。安装我们的 CP2000 后，问题彻底解决了。你可以随时给贝蒂打电话，她对我们的解决方案非常满意。

许多公司在采用成功事例承诺这种技巧时，会把潜在客户带到满意的客户那里。销售人员可以让潜在客户和满意的客户单独相处，这使他们有机会可以私下交谈。该技巧能通过满意的客户回答不大情愿购买产品的潜在客户提的问题，帮助销售人员获得客户承诺。客户的问题显然都是他们决定购买产品前必须要解决的。表 8—11 总结了通过建立关系获取客户承诺的技巧。

表 8—11　　获取客户购买承诺的技巧

获取客户购买承诺的技巧
1. 直接承诺——直接请求客户签订单。
2. 理性选择/多项选择——向潜在客户提供有限的几种选择。
3. 总结性承诺——总结所有已承诺的既定利益。
4. T 形账户承诺或资产负债表承诺——书面形式的总结性承诺。
5. 成功事例承诺——销售人员通过叙述某客户如何通过购买他的产品成功地解决了问题的故事，赢得存有疑虑客户的信任，获得订购承诺。

追根究底以获取客户承诺

销售人员每次获取客户承诺的努力并非都能成功。成功的销售人员应敢于询问潜在客户，为什么他做决定时犹豫不决。销售人员的工作就是通过提一系列问题了解潜在客户为何犹豫——这些问题都与重大事项相关。例如，客户可能会说，他还没准备好签单。销售人员这时就需要询问：“玛丽，您不愿跟我们交易肯定有原因。如果我想知道原因，您会介意吗?”销售人员接着必须倾听并相应地作出反应。销售人员不能害怕询问潜在客户不愿购买产品的原因。

传统的方法

全国的销售培训师传授了数百种获取客户承诺的技巧。表8—12总结了获取承诺的传统技巧,其中绝大多数技巧对买卖双方建立的牢固关系并无帮助。随着潜在客户变得更加老练,他们中绝大部分人会避开这些技巧,这些技巧也就没用了。"道德困境"提出了一个问题,"销售人员在每次销售访问中可以多少次请求签订单?"

表8—12　　获得承诺的传统方法

方法	如何使用
催促马上成交	给客户设定一个时间限制,催促其作出成交决策,"这价格过了明天就无效了。"
假定成交	假定协议已经达成,将订单放在客户面前,并递给他一支笔
利用恐惧感成交	告诉客户如果拒绝购买可能发生的不利事情。"如果您不买份保险,哪天您去世了,您的妻子可能不得不卖掉房子露宿街头。"
连称"是"成交	将回答"是"变成为一种习惯。销售人员提一系列问题引导潜在客户不停地回答"是"
突出细节问题成交	销售人员寻求在与整套订单相关的细节问题上与客户达成共识。"您是喜欢用现金还是支票?"

? 道德困境

卡蒂·肖特(Katie Short)刚参加一项培训回来。培训中,销售培训师告诉所有同事,在每次销售访问中他们必须至少进行三次促成交易达成的尝试。她的上司很想看到她在获取客户购买承诺时的进取性是不是会变得更强。几次销售访问后,上司找她谈话,因为在每次销售访问中她并没有尝试两或三次以促成交易达成。肖特之前所在公司的员工在做销售访问时不会这么做,她觉得不舒服——而且她感到她的客户也不舒服——当她一次次提出交易请求时。肖特应怎样和她的上司处理这一问题?

研究表明,客户欢迎顾问式处理异议的技巧(如提问和评估,用事实直接否定等)和获取客户承诺的技巧(如直接提出交易请求,总结主要利益点)。另一方面,今天的客户不喜欢传统的说服性策略。他们认为处理异议的传统技巧(如预防,拖延)和获取客户承诺的技巧(如催促马上成交,利用恐惧感)进攻性过强而且是不专业的。[9]

小结

1. 解释为什么预测和解决客户顾虑与抵制行为很重要。在早期的销售行业中,销售人员将销售阻力视为一种负面行为,当作客户不愿购买产品的迹象。但近年,



这一观念发生了很大变化。现在，异议被视为销售机会。销售人员应感谢客户提出异议，并将它们视为一种暗示，即潜在客户需要更多信息。如果销售人员提供了正确的信息，他们就更接近交易达成阶段了。

2. 了解潜在客户为何提出异议。许多潜在客户对现有供应商感到满意，并希望避开销售人员的销售访问。在其他一些情况下，可能是因为销售人员未能确认合格的潜在客户。最近已购买了某产品的潜在客户可能不再需要该产品了。有时候，潜在客户对销售人员推销的产品了解很少，这使他们决策时感觉不好。

3. 描述五种主要的销售阻力。一般来说，异议包括："我不需要你们的产品"、"你们的产品不适合我"、"我没听说过贵公司"、"你们的价格太高了"和"这不是好的购买时机"。

4. 解释销售人员如何运用 LAARC 方法处理客户异议。LAARC 使销售人员能仔细倾听客户所说的内容；要求销售人员更好地了解客户为何提出异议；在仔细分析之后，销售人员就能作出反应。客户会感到销售人员是根据他的顾虑作出反应，而不是给出一个事先准备好的答案。

5. 描述销售人员处理客户异议的方法。销售人员在处理抵制行为方面掌握了大量的传统技巧。一些较为常见的技巧包括：预防，在潜在客户提出异议之前先回答；直接否定；间接否定，使回答变温和；转换或回旋，将不购买产品的理由转变为购买产品的理由；补偿，用突出的利益来弥补异议或不足；提问，利用提问揭示客户顾虑；援引第三方，利用他人观点或研究来证实销售主张。

6. 罗列并解释销售人员获得客户承诺并建立关系的技巧。销售人员可以利用许多技巧获取客户承诺。大部分技巧很有用，补充了传统销售技巧的不足。销售人员与客户成功建立关系的技巧包括总结性承诺、讲述成功事例或直接提出交易请求。

扩展专业化销售知识

1. 为什么销售人员预测客户顾虑及异议很重要？

2. 某种销售阻力（如需求、价格）是否比另一些销售阻力（如来源、产品、时间）更难以应付？

3. 销售人员可以经常采用直接否定法吗？

4. 许多培训师说，"如果销售人员遇到销售阻力，就说明他的销售展示没做好。"你同意这种说法吗？

5. 在何种情况下，销售人员希望遇到销售阻力？

6. 是否会发生销售人员不能应付销售阻力的情况？

7. 许多培训师和销售专家认为成交是销售过程中最重要的阶段，你如何看待这个问题？

8. 销售人员为什么需要掌握许多成交技巧以便在销售访问中使用？请解释。

9. LAARC 法能用于解决各种类型的销售阻力吗？请解释。

10. 什么是应付销售阻力的最佳方法？

培养专业化的销售技巧

1. 解释为什么下列每种陈述可能被视为承诺信号。

a. 潜在客户作出积极评价。

b. 潜在客户担心的表情被高兴的表情取代。

c. 潜在客户开始摆弄钢笔或订单表格。

d. 潜在客户以一种赞赏的表情看着产品。

e. 潜在客户触摸产品。

f. 潜在客户在使用或是试用产品。

g. 潜在客户说话的声调改变，或是放松了身体。

h. 潜在客户提出关于价格、用法或运输的问题。

2. 结合下列选项，利用 LAARC 方法解决每种客户异议。由于倾听步骤不便表达，故在书面回答中略去。充分利用时间写出答案。你可以在课堂上讨论这些答案。

a. 您的产品价格太高。

承认

评价

回答

确认

b. 我喜欢我看到的这些产品，但我需要在购买前与上司沟通一下。

承认

评价

回答

确认

c. 我认为我们不需要它，我们已经在使用你们竞争对手的产品，而且那些产品很好。

承认

评价

回答

确认

d. 我不能保证我们的员工适应这种新技术。

承认

评价

回答

确认

e. 上次我们从你们公司购买的产品的可靠性有问题。

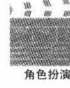
承认

评价

回答

确认





3. **背景**：阅读本书第213页的“道德困境”。

角色：托德·马基，销售代表；埃玛·琼斯（Emma Jones），销售培训师；玛丽·苏顿（Marry Sutton），采购代理。

情景1：地点——销售培训室。

情节——销售培训师琼斯告诉全班一个用于应付难以处理的异议的技巧，即抢在客户提出异议之前行动。

角色扮演如何应付一个难以处理的异议。采用这种应付方法，即：稍后对客户提出的异议给出答复。你的客户会如何反应？

情景2：地点——玛丽·苏顿的办公室。

情节——马基告诉苏顿，他将在销售展示中讨论她的顾虑。

角色扮演苏顿要求马基对她的顾虑给出答复，现在她不想再等了！

完成角色扮演，回答下列问题：

（1）你明明不打算讨论客户的顾虑，但还告诉客户你后面会讨论到，这会引起什么问题？

（2）你告诉一个潜在客户或客户你不知道答案，这是不是总是对的？



4. **背景**：阅读本书第222页的“道德困境”。

角色：卡蒂·肖特，销售人员；客户。

情景：地点——客户的办公室。

情节——肖特开始销售展示。

角色扮演肖特在展示过程中三番五次尝试促成交易达成。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）你在销售展示过程当中三番五次要求客户成交，感觉舒服吗？

（2）销售人员在展示过程中数次要求成交，这使他们冒了什么风险？

5. 克服销售阻力和获取客户承诺是两种极为重要的能力，与销售人员的成功紧密相关。

任务1

利用你常用的搜索引擎，输入“销售，如何成交”（sales，how to close），“销售，如何应付销售阻力”（sales，how to handle sales resistance），“销售，如何应对异议”（sales，how to handle objections）。

你会发现什么？

写一个简短的报告交给上司，说明你想召开一个销售会议并讨论这些话题。详细写下你想要谈的且对销售人员有帮助的东西。

任务2

输入：http：//www. davekahle. com/close. htm。

这家网站上说，在你“成交”（close）前必须先“开放”（open），这是什么意思？

任务3

输入：www. summitconsulting. com/articles。接着，滚读到“应对异议”（overcoming objections），点击“战胜销售阻力”（Overcoming Sales Resistance Areas）。阅读文章“从《价值百万美元的咨询：战胜销售阻力》（Million Dollar Consultant：Overcoming Sales Resistance Areas）中所获得的咨询技巧”。你认为销售阻力中哪几个方面是最难战胜的？这篇文章遗漏了哪些方面？

作出专业化的销售决策

案例8.1　汤普森工程公司

背景

泰勒·休斯敦（Tyler Houston）是汤普森工程公司（Thompson Engineering）的销售人员。他拜访哈德森批发商（Hudson Distributors）并提出交易请求已有两年。虽然已经访问了15次，却迄今仍未能卖出什么东西。但他认为自己就要得到订单了。休斯敦知道哈德森公司对现有供应商感到满意，但他也了解到，哈德森公司曾经历了几次送货延迟。哈德森的高级采购经理汤姆·哈里斯（Tom Harris）暗示他喜欢休斯敦的产品和休斯敦本人。

在休斯敦最近的访问中，哈里斯告诉休斯敦，说他需要几周时间来考虑休斯敦的建议书。哈里斯在销售展示中其实也没有什么异议。休斯敦知道，他的价格、质量和服务都等于或超过了哈德森的现有供应商。

问题

1. 哈里斯告诉休斯敦说他需要几周时间来考虑休斯敦的建议书。休斯敦应如何处理这个问题？

2. 当哈里斯告诉休斯敦说他需要考虑时，休斯敦需要在展示过程中做些什么？

3. 休斯敦需要采用哪些技巧应对哈里斯的先发制人策略？

角色扮演

背景：阅读案例8.1。

角色：泰勒·休斯敦，销售人员；汤姆·哈里斯，高级客户。

情景1：地点——哈里斯的办公室。

情节——哈里斯刚开始说他需要几周时间来考虑休斯敦的建议书。

角色扮演休斯敦应如何应对哈里斯说需要几周的时间来考虑这件事。

情景2：地点——哈里斯的办公室。

情节——休斯敦总结产品优势（例如，价格、质量、服务）。

角色扮演休斯敦的总结，并演示他如何提出交易请求。

在完成角色扮演之后，回答下列问题：

1. 客户为什么会犹豫并提出需要更多时间考虑建议书？

2. 休斯敦应给哈里斯多大压力，以促其立刻采取行动？

案例8.2　数据电脑公司

史蒂夫·托马斯（Steve Thomas）是数据电脑公司（Data Computers）的销售人员。托马斯最近刚参加完培训研讨，回岗位已有3个月。他急不可待地试验着公司推行的销售技巧。他对所学的如何处理销售阻力及如何获取客户承诺的技巧相当感兴趣。培训师对他利用T形账户方法获取客户承诺的能力印象深刻。托马斯感到这种技巧相当实用，能直观地向潜在客户展示他们为何应购买他的产品。他对在最近的销售访问中采用了这种技巧却未成功感到吃惊，开始思考是否应该试试其他有关获取客户承诺的技巧。

下面是托马斯对一位潜在客户的访问记录。

托马斯的记录：

客户：安德森印刷公司（Anderson



Printing)，鲍勃·马丁（Bob Martin），采购代理。

潜在客户看起来很好——很符合条件。

获得业务的潜力——B+/A-。

现有设备——已使用 4 年。

9 月 1 日，发现事实的访问，客户去当地学校，两个小孩。

9 月 15 日，带工程师进场看现有系统。基本上需要更换，是 1999 年购买的。

9 月 22 日，向鲍勃·马丁提交重要的建议书，但无法获得工程师们的注意，因为他们开了一天的会。把建议书拿给马丁，并约好两天后来讨论建议书。

9 月 24 日，会议总体进展顺利，我对马丁采用了 T 形账户方法，结果如下。

购买的理由	不购买的理由
1. 新系统更快，节省时间和能源	1. 仍然认为价格很高——即使节约了成本
2. 可以立即送货，无须等待	2. 需要与工程师仔细商量
3. 节约成本	
4. 在运营成本方面，每个月能节省 100 美元	
5. 质量看上去很好	

托马斯害怕得不到订单，他给马丁的感觉不太好。

1. 看看托马斯每次销售访问的笔记，你会建议托马斯采取哪些不同的做法吗？

2. 托马斯和马丁提出了五个购买的理由和两个不购买的理由，是什么使马丁犹豫不决？

角色扮演

背景： 阅读案例 8.2。

角色： 史蒂夫·托马斯，销售代表；鲍勃·马丁，采购代理。

情景 1： 地点——马丁的办公室。

情节——托马斯将与马丁一起回顾建议书。

角色扮演对马丁采用 T 形账户获取客户承诺的方法。

情景 2： 地点——马丁的办公室。

情节——托马斯在使用 T 形账户获取客户承诺技巧后，提出交易请求。

角色扮演马丁告诉托马斯，他需要时间考虑一下，并且扮演托马斯如何反应。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 托马斯的逻辑是，采取行动比不采取行动好，你觉得这有什么错吗？

2. 只依靠某种获取承诺技巧会出什么问题？

注释

[1]Marc Deiner, "Don't Know When to Cut Your Losses and Leave the Negotiating Table? Look for these Telltale Signs," *Entrepreneur Magazine* (August 2003).

[2]Brad Huisken, "Saving the Sale: Objections, Rejections and Getting to Yes," *JCK*, (January 2003): 62–63.

[3]Tom Reilly, "Why Do You Cut Prices?" *Industrial Distribution* (June 2003): 72.

[4]Robert Menard, "'Cost' Is About More Than the Price," *Selling* (July 2003): 9.

[5]Salespeople can forestall known concerns, but shouldn't bring up issues that aren't even a problem with a particular prospect. Thus, the need for good precall information gathering becomes obvious. See "Think Like a Consumer to Make Buying From a Cinch," *Selling* (November 2004): 8.

[6]Mark Borkowski, "How to Succeed in Closing Deals, without Closing," *Canadian Electronics* 19 (May 2004): 6.

[7]Neil Rackham, *Spin Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988): 19–51.

[8]Joan Leotta, "Effortless Closing," *Selling Power* (October 2001): 28–31.

[9]Susan Del Vecchio, James Zemanek, Roger McIntyre, and Reid Claxton, "Updating the Adaptive Selling Behaviors: Tactics to Keep and Tactics to Discard," *Journal of Marketing Management* 20 (2004): 859–875.



第 IV 部分

巩固客户关系

第Ⅳ部分是本书的结尾，用两个单元集中讨论销售人员如何增加客户价值。在第9单元，我们将讨论售后跟进在提高客户满意度、为客户关系增加价值方面的重要作用。我们讨论的主题包括跟进过程所用的技巧，如何与客户保持双向沟通，如何鼓励关键接触，以及如何扩大买卖双方的合作。

第10单元分析销售人员如何通过自我领导和团队合作增加客户价值。目标设定、区域分析、策略设计和执行、技术的采用，以及评估，都将在接下来的“自我领导”单元重点讨论。最后一单元还将讨论销售公司内部及销售人员与客户之间团队合作的重要性。



目标

1. 解释如何采取跟进行动评价客户满意度。
2. 解释如何利用技术改善跟进活动及买卖双方的关系。
3. 讨论如何采取行动保证客户满意。
4. 讨论如何保持开放的双向沟通。
5. 解释如何解决客户抱怨，并鼓励关键接触。
6. 讨论如何提高买卖双方共同参与销售的程度。
7. 解释如何提升价值及增加买卖双方的机会。

建立商誉

布雷特·休斯敦（Brett Houston）（计算机硬件和软件销售人员）获得了公司授予的最高奖项，以奖励他为树立公司声誉所做的贡献。在公司 600 位销售代表中，他拥有 200 位客户，客户满意度最高。休斯敦既拜访潜在购买者，也拜访现有客户。结果，他既保证了新业务增长，又能使现有客户重复购买产品。有人问休斯敦成功的秘诀是什么，在最近一次销售会议上，他与大家分享了他的成功秘诀。

我很荣幸今天能站在这里讲述我如何在维系现有客户和获得新业务之间取得平衡。首先，我想说，约见新客户或拜访新的潜在购买者是最有力的销售工具。我每天努力安排 8 次销售访问——每周就有 40 次销售访问——而且我一般会访问现有客户 20 次，访问潜在购买者也是 20 次。我会根据每周约见客户的情况调整安排。我可能在一周内访问现有客户 30 次，也可能只访问 10 次。你们可能记得去年我们引进升级软件。当时，我在一个月内亲自拜访了所有的 200 位客户，没有为新业务单独安排访问。我觉得，现有客户需要获得我的保证，保证软件升级会很顺利，而且，如果他们遇到任何麻烦，只要打一个电话我就会过去。我喜欢亲自跟进。这样，我的客户就能了解新进展、新产品，及我们

新的应用和升级产品。提供这些信息后，我就能为新产品的销售铺平道路。

我想说一个重要的观点：我必须使每次访问都有价值。我在客户那里花的时间并不长。我提出观点，回答问题，然后感谢客户花时间与我交谈。我们也谈论一些私事，但我不允许这些会面都变成闲聊。

我每个月努力做的第二件事是采用其他一些沟通方式与所有潜在购买者联系。我的一些大客户每月都会接到一两个电话。手机真是神奇的工具。我有175个客户的电子邮件地址。在适当时候，我会通过电子邮件为他们提供有用信息。我喜欢发传真给我的客户，特别是当我有重要信息要给他们时。我觉得，客户认为传真意味着某种紧急情况，他们会经常阅读传真。

当客户要下大订单时，我会马上记录。我感谢他们给我获得订单的机会。当我注意到客户刚完成某些事（如促销）时，我也会记下来。他们通常会很开心，因为我关注他们并会花时间去了解他们。我设法使所有访问报告记录都是最新的，所以我记得客户的生日或他们生活中的特殊事件。

正如你所看到的，这并不只是我对客户的跟进行为。我必须条理清楚地把所有这一切结合起来，但我觉得这么做很值得。

我采纳了所有的想法，试着与我的潜在购买者一起尽可能地实现这些想法，与他们建立关系。对我来说，这在过去十年里一直有用。如果做得恰当，它们将为你效劳。跟进活动对任何一个销售人员来说都是成功的关键。

谢谢你们颁给我这个奖项。

传统销售工作中，销售人员经常认为，交易完成后工作也就结束了。一旦获得订单，他们的继续努力就将转向下一个潜在购买者。然后，他们将跟进活动或客户服务尽量减到最少。如今，组织的生命线在于与客户的重复交易。获取新客户固然重要，但使现有客户满意也很重要。不对客户采取跟进行动是一种短视行动，因为它没有考虑到为公司挖掘客户和留住客户的重要性。

研究表明，留住客户是所有公司成功的关键。那些为留住客户设定清晰目标并为超越这些目标而努力的公司，比那些没有设定目标或不能培养客户忠诚感的公司，营利能力高出60%。[1]

其他研究发现，客户对销售人员的注意力只要稍微下降，他们就有可能考虑其他供应商。[2]

销售人员可以利用多种方法将新客户转变为高度忠诚的终生客户。手段包括：（1）通过不断为产品**增加价值**（adding value）来**建立商誉**（building goodwill）；（2）及时、周到地处理客户抱怨；（3）主动处理紧急交货要求，并让客户知道销售人员会尽全力满足其要求。然而，销售人员如果将注意力放在短期订单而非培养长期伙伴关系时，很容易就会疏远新客户。承诺过多但做得不够，夸大其词获取订单，将问题推给他人，这些做法都会使销售人员失去新客户。表9—1回顾了可能加强或损害关系的因素，它们将加强或损坏买卖双方的关系。

以关系为导向的销售人员与客户建立关系，这使他们能在某种程度上远离竞争压力，或至少使容易变动和比较的竞争变量（如价格）的重要性降至最小。本单元介绍了利用跟进活动评价客户满意度的重要性；接着讲述如何利用技巧加强跟进活动及买卖双方之间的关系；然后是关于销售人员为何应该在出现问题前采取行动（即，先发制人）而非等着客户抱怨（如，反应）的讨论。在解决客户抱怨的内容

中，我们将介绍解决抱怨的程序，然后讨论协同参与及为购买者增加价值的重要性。最后，我们将对客户服务的价值作一个回顾。

表 9—1　　有助于加强供求双方关系的因素及可能损害二者关系的因素

加强因素	损害因素
关注长期合作	关注短期合作
交付给客户的多于销售人员所承诺的	承诺过多但做得不够
经常拜访	偶尔拜访
增加价值	只为获得新订单才出现
保持通信线路畅通	永远找不到销售人员
为出现的问题负责	欺骗、夸张、责备他人

评价客户满意度

坚持不懈地努力维持和加强客户关系的重要性，可以从一份对企业购买者的调查中反映出来。当企业购买者被问及销售人员做的、最令他们恼火的事是什么时，回答是“没能坚持到底”[3]。诸如此类的评论显示，销售公司将越来越重视对客户关系的维持和强化。

圣戈班容器公司（Saint-Gobain Containers）（一家玻璃容器制造商）的营销及销售高级副总裁约翰·哈克（John Haack）深知加强客户关系比只关注现有的销售更重要。对安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）、桂格燕麦公司（Quaker Oats）和卡夫食品公司（Kraft）这类客户，哈克说：“达成交易只是开端。成交之后，你必须跟踪了解整个过程的每个步骤。你必须保证产品能及时送达。而且，与客户有关联的每个人都应该了解客户的期望。”哈克继续说：“任何人都能搬动产品。我能推销出一吨的产品，但如果那位特定的客户不需要这个呢？销售过程就会结束，我也不得不打道回府。”[4]

很明显，像约翰·哈克这样专业的销售人员将客户视为有价值的资产，绝不能因疏忽而失去他们。在维持和加强客户关系的过程中——如开篇短文里所描述的布雷特·休斯敦这样的销售人员——需要执行常规的售后跟进活动并加强客户关系，通过预测和适应客户情况、竞争力量及市场环境中的其他变化，推动客户关系发展。休斯敦通常会实地调查，主持集体讨论的会议，并提供销售线索，这些线索是他通过业务联系网获得的。诸如此类的活动验证了他的服务承诺。

休斯敦在该步骤中要实现的目标是与客户建立牢固的关系，这样就会降低客户终结关系的可能性。事实上，他通过不断的尝试赢得了业务，并随着时间的推移，通过跟进访问和增加客户价值巩固了他在客户心中的位置。

安大略系统公司（收费软件公司）的达雷尔·贝蒂（Darrel Beaty）进一步阐明了这种想法，“我们投入很多时间和精力了解潜在购买者，而非一味地评价客户满意度。”图 9—1[5]说明了贝蒂为获得潜在购买者的订单所投入的时间和所作的承诺。贝蒂说：“我们不能害怕询问客户：‘我们做得怎么样？’”我们应每月、每季、每年都坚持询问客户。有时候，销售人员不大喜欢他从客户那里获得的答案。新

客户通常会感到受到优待，因为他们受到过多的关注。老客户可能会感到被忽视了，因为销售人员有了许多新客户，他可能无法再像原先那样受关注。常规的跟进问题，例如“我们做得怎么样？”有助于让客户知道销售人员在乎他们，并愿意承诺让客户满意。

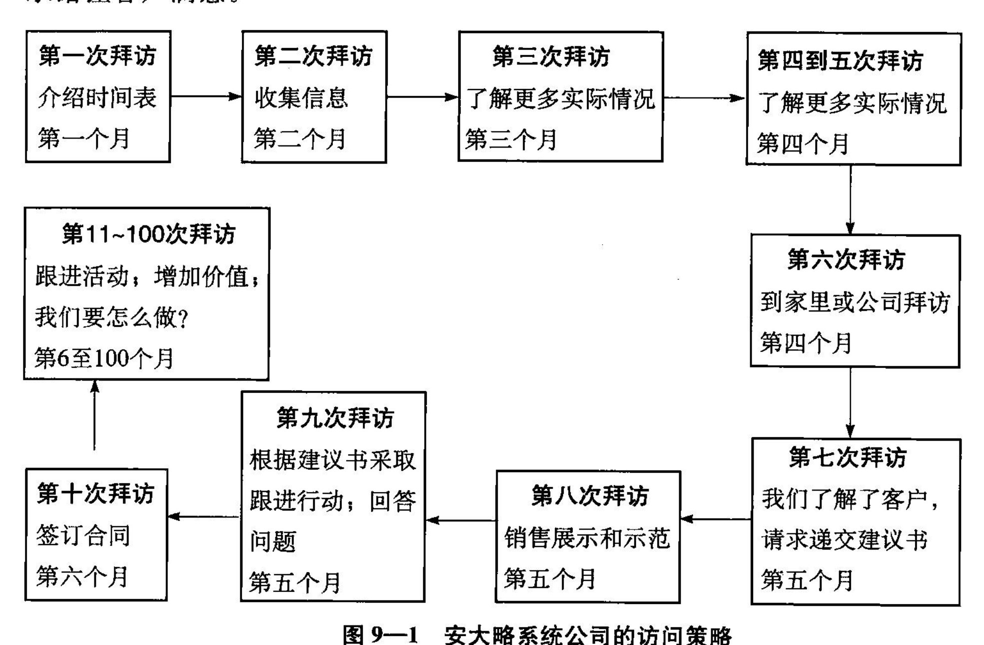


图 9—1　安大略系统公司的访问策略

说明：销售人员需要开展多次销售访问，才能获得潜在客户的承诺。它可能需要几个月甚至几年时间获得客户信任，以获得订单。

利用技巧增强跟进行为并加深买卖双方的关系

新近研究表明，尽管重视加深买卖双方关系能获得许多利益和竞争优势，但仍有许多改进的空间。考虑以下例子：

- 大部分《财富》500强公司在5年时间里丢失了50%的客户。[6]
- 每年，公司通常仅与每位客户交流4次，与潜在购买者交流6次。[7]
- 获取一位新客户的成本是留住一位现有客户成本的7～10倍。[8]
- 客户保有率每提高5%，就能使利润增长25%～125%。[9]

实际上，建立买卖双方关系时，说比做容易。建立和培养客户关系要求销售人员不仅要发现购买者需求，还要利用能满足这些需求的销售提供物回报客户。买卖双方之间的关系随着时间的推移，通过多样化的双方互动形成，在互动过程中销售人员获得了购买者的信任。这里强调了销售人员有效的跟进活动的重要性。正如本单元所讨论的及图9—2所示，销售人员有效的跟进活动应包括具体的步骤，以便与客户相互作用、联系客户、了解客户并与客户来往。

- **相互作用**（interact）——销售人员采取行动的目的是使自己与购买者关键接触的次数最大化，鼓励买卖双方之间开展有效的对话，并共同参与销售过程。

● **联系**（connect）——销售人员与购买组织中影响采购决策的不同个体保持联系，控制好与客户的不同接触点，保持沟通的一致性。

● **了解**（know）——销售人员整理并吸收在买卖双方接触和合作过程中所收集的信息，了解购买者不断变化的情况、需求和期望。

● **交往**（relate）——销售人员运用理解力和洞察力，安排能为双方增值的互动，建立买卖双方之间的关系。

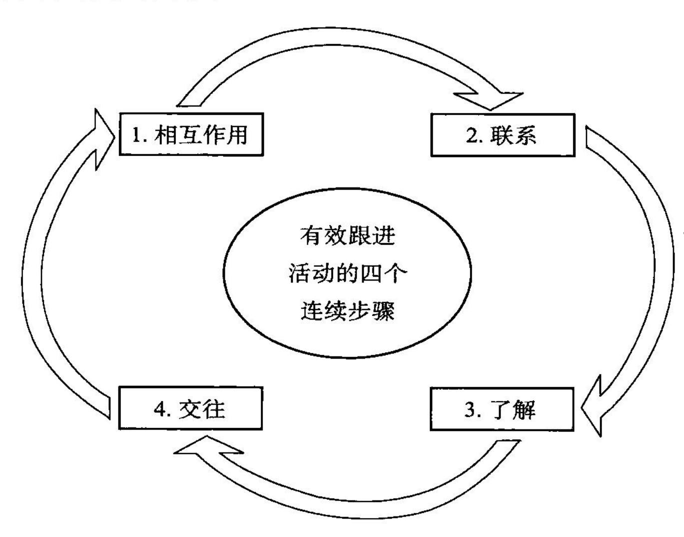


图 9—2 有效跟进活动的四个连续步骤

说明：销售人员有效的跟进活动应包括具体的步骤，以便与客户相互作用、联系客户、了解客户并与客户来往。

销售人员利用含有多种技术的自动控制工具，更好地追踪日益复杂的买卖双方之间的互动，控制不同类型信息的交流、解释及存储。在越来越流行的销售人员自动控制工具当中，有许多可供选择的电脑应用软件，用以记录并管理客户联系信息，如 ACT!，Maximizer 和 Goldmine 等应用软件。通过它们，销售人员就能较容易地收集、归档并存取全面综合的资料，详细了解与每位购买者及购买组织相关的信息。除了提供与客户及在客户组织中影响购买决策的多个成员相关的详细资料，这些数据库还记录了买卖双方的互动及该客户过去做的购买决策。利用这些系统的销售人员发现，它们能很好地帮助自己跟踪客户并更好地为客户提供服务，以保持并提高客户满意度。通过进一步加深对每次交易及买卖双方之间互动的了解，销售人员可以更有效地与每位客户沟通。

互联网的出现使这些客户联系管理工具可以方便地用于企业内连网和外连网。企业内连网是组织所拥有且专用的计算机网络，组织内部和组织外部（如客户及供应商）的人员只要输入密码就能访问。外连网是由组织设计的、私人拥有的计算机网络，供组织的客户或供应商使用，与组织内部系统、信息数据库和内部网络相连。

由于客户联系系统具有网络活性且能与组织内连网及外连网相连，所以它就变成了全面的客户关系管理系统（CRM）。这些系统将买卖双方联系到一起，形成一个广泛的沟通网络，这在以前是不可想象的。销售人员和购买者能够每周 7 天、每天 24 小时联系到对方及对方所在的组织。双方能够在线解决问题，还能够自动完成日

常的订单程序。而且，双方可以交换产品小册子和规格书、可用存货、价格清单及订货状态等信息。销售人员能够利用网络查看与任何一位客户相关的所有信息，其中包括组织数据库里的信息（如采购的历史记录、客户信用等级），还包括如新闻故事、股价和研究报告等从组织外部获取的信息（如胡佛（Hoovers）、标准普尔（Standard & Poor's）等）。

这些新的客户关系管理系统使销售人员能够构建和整合多种形式的客户信息，并与客户开展有效互动，从而有利于双方建立并加强长期、有益的关系。销售人员有效使用这些先进的、综合的系统所能获得的利益不言自明。每当销售人员积极地与购买者接触时，双方的关系就得到加强，又进一步转化为服务水平的提高、客户满意度的增加，及从忠诚客户处获得收入的增加。例如，万豪国际集团（Marriott）销售人员使用整合系统6个月后，该集团的销售额提高了25%——所有这些都归功于先进的销售人员自动化系统的应用，使销售人员能跟踪与每位客户的互动，并记下每个潜在的机会。[10]

保证客户满意

表9—2介绍了有利于巩固关系的活动和销售人员所承担的责任。不同公司开展的巩固关系的具体活动不同，但都对建立长期关系至关重要。这些活动包括：

- 提供有用的信息。
- 迅速处理订单并监控产品安装。
- 培训客户的员工。
- 纠正票据错误。
- 在交易达成后仍记住客户。
- 解决客户抱怨。

表9—2　巩固关系的活动

巩固合作伙伴关系的活动	销售人员的职责
提供有用信息	• 相关 • 及时 • 高质量
迅速处理订单并监控安装	• 跟踪订单情况 • 告知交货延迟 • 协助安装
培训客户的员工	• 提供培训，即使合同没有要求
纠正票据错误	• 仔细检查订单 • 在客户发现问题前修正错误
在成交后记住客户	• 制定定期访问时间表 • 让客户知道你会回访
解决客户抱怨	• 最好在发生之前 • 询问客户希望如何解决抱怨

传统的销售主要关注订单的获取。从某种意义上说，一旦双方签订了合同，销售过程就结束了。销售人员接下来的工作就是将注意力转移到获得下个订单上，而让组织中的其他人来交付和安装产品。但图9—3中展示的关系型销售过程表明，销售人员在成交后还要开展许多活动，而且需要他们监督并参与所有的跟进活动。在此阶段，销售人员通过积极参与跟进活动，使双方更有可能发展长期关系。

传统型销售过程

潜在客户 ——→ 需求探索 ——→ 产品介绍 ——→ 获得订单

基于信任的销售过程

潜在客户 ——→ 需求探索 ——→ 销售展示 ——→ 获得购买承诺 ——→ 加强客户关系

- 通过售后的跟进活动创造价值

- 提供有用信息
- 迅速处理订单
- 监控送货
- 监控安装
- 培训客户员工
- 纠正票据错误
- 在交易后记住客户
  - 亲自拜访
  - 电话
  - 电子邮件
  - 名片和信件
- 解决客户抱怨
- 鼓励关键接触

图9—3　传统销售过程与关系型销售过程

说明：传统的销售关注订单的获取。关系型销售过程显示，销售人员在成交后还要开展许多活动。

提供有用信息

许多购买者在订货后会有被忽视的感觉。在订货之前，他们受到很多关注，而一旦他们下了订单，销售人员就消失了。而在关系型销售中，一旦双方确立了交易关系，销售人员就必须不断为客户提供及时的、相关的、高质量的信息。销售人员应不断帮助购买者了解最新信息，他们有责任更新客户信息，及时提示对客户有利的机会。通过提供有用信息，销售人员兑现了对客户的承诺。销售人员也由此表达了一种理念，即他要与客户建立长期关系，并且他十分看重双方的合作伙伴关系。销售人员不仅要记得向购买者提供信息，同时还要为秘书、接待员、部门负责人及购买者组织中其他有影响力的成员提供信息。

销售人员可以利用许多售后跟进方法为客户提供有用信息，其中最好的是个人访问。在交易完成后，销售人员绝对有必要亲自跟进访问，并保证客户对销售人员所作的承诺（如按时送货、安装妥当、安装者的服务态度）完全满意。当销售人员将时间投入到精心设计的跟进访问时，他就向潜在购买者表明了他的专注和诚意。优秀的销售人员会利用跟进访问保证客户了解某行业的最新发展或新产品及其应用。销售人员提供这些信息有助于他们在将来继续获得订单。当销售人员跟进访问时，他还应该为销售访问设定目标。销售人员应确保不要在闲谈或聊天方面投入太多时间——他们的工作是增加价值。

交易达成后，销售人员为客户提供有用信息的另一个有效方法是打电话。电话是联系客户的一种快捷有效的方法。手机使销售人员在路上也能与客户保持联系。销售人员一个小时内就能很容易地拨打7～10个电话，而且成本很低。尽管销售人员可以给客户写私人信件，但电话却具有双向交流的优势。销售人员可以通过电话确认交货，将任何变化（如价格、交货时间的变化）告知客户，并大致检查一下还有没有其他问题。

电子邮件是销售人员与客户保持联系的另一种方法。绝大部分个人和公司都有电子邮件地址。销售人员必须利用这个工具收集信息。当销售人员获得与客户公司及个人相关的信息时，销售人员还要知道对方的电子邮件地址。许多购买者会每天查看电子邮件并回复；有些购买者却几周都不会查看电子邮件或回复。销售人员必须确定哪些购买者喜欢使用电子邮件。在销售人员与此类客户交往时，他们应将电子邮件作为跟进过程的一部分。

最后，给客户手写感谢卡片是一种便宜且方便的客户跟进形式，可结合其他跟进方法一起使用。销售人员同样可以通过邮件发送新的促销资料、与新产品相关的信息及贸易出版物，这些都会引起客户的兴趣。销售人员可以定期寄给客户一份简短的调查，询问“我们做得怎样？”表9—3总结了各种跟进方法的优点和缺点。销售人员通过检查客户的满意度水平了解客户的顾虑，这样就能在它成为一个大问题前加以防范。

表9—3　　提供有用信息的途径

方法	优点	缺点
1. 个人拜访	最好是面对面互动的沟通； 可观察肢体语言	最费时间 费用最高 客户不是总愿意会见销售人员
2. 电话	每小时可拨打7～10个电话 手机可确保随时随地都能通话 费用低 及时反馈	可能会打扰客户 不能看到面部表情
3. 邮件	联系更多，让客户感到你在关注他们	客户收到太多邮件 如果秘书打开邮件并将其销毁，客户就可能看不到这些邮件 单向沟通
4. 电子邮件	容易取得多次联系 费用低 花费时间少	客户可能不会每天阅读邮件 单向交流

销售人员应根据客户的偏好确定沟通方法。他们应寻找途径与客户合作并坚持下去。“21世纪的专业化销售：通过跟进活动增加价值”介绍了一位销售代表对销售过程的重要性及获得成功所需跟进活动的看法。

21世纪的专业化销售

通过跟进活动增加价值

吉姆·米克勒斯（Jim Micklos）是Motivation Excellence有限公司（MEI）的业务经理，该公司开发定制化的绩效挑战。虽然MEI的服务项目包括“耐用品”（通信设备、信息管理及参与奖励，如名牌商品和豪华集体旅游），但MEI实际推销的是其改变某个具体对象行为的能力，使其对客户有利，而且要可靠、可预见，并讲究成本效益。他们提供的整体产品包括战略计划、创造力、思想领导力、经营管理专业知识和独有的响应服务，所有的这些都必须在交易前得到验证。

销售人员通常需要几个月（甚至几年）时间来达成一项交易。从MEI以往的销售过程看，该过程包括下列具体步骤：(1) 初步调查以识别潜在购买者、他们所处行业、他们潜在需求的一般性质。(2) 初步展示（总是按照约定），包括MEI对客户的了解、MEI提供的服务和价值，以及两家公司之间潜在的匹配情况。(3) 为客户提供的咨询式研究，以确定客户的具体需求、分析相关数据并确定解决方案的构成。这包括对过去绩效数据的分析，实地调查，与客户联合开展的头脑风暴（既可在客户的办公室，也可在MEI的办公室），与MEI的其他客户见面，和/或其他各种各样的活动。(4) 具体介绍（总是按照约定）MEI的发现（双方确认MEI所发现的东西）、推荐的解决方案及其财务分析，该分析几乎总是基于可衡量的且可预测的投资回报率。(5) 讨论和改进销售人员所推荐的方案，直到客户对项目的各个方面都感到满意。

在此过程中，买卖双方一起建立关系并开发解决方案。最后，销售人员推荐的解决方案是基于事实的、可衡量的，同时需要双方协力完成，这些解决方案几乎不必推销就可以销售出去。通常意义上的“成交”只不过是一份协议，销售人员解决了客户的需求和顾虑，而解决方案所蕴涵的潜在利益（财务及其他方面的）远远超过了任何风险。

交易完成后，MEI努力超越客户在最初销售过程中的期望，进一步巩固与客户的关系。他们付出相当大的努力，通过增加当前项目需求之外的价值发展客户关系。如向其他不存在竞争关系的供应商或客户介绍该客户的管理人员；为客户组织提供销售线索，这些线索都是通过MEI业务网络获得的；提供培训，介绍商业过程和技术解决方案，这些都帮助客户改进了业务，而且MEI在之前并未承诺提供这些服务。

最后，MEI销售过程的关键是与客户形成一个共同愿景。愿景是根据在销售过程之前、期间及之后的调查和分析而产生的。它通过双方共同培养的关系形成，而关系的培养又是通过销售人员仔细倾听并调查发现客户存在的问题和顾虑实现的。最终，愿景被确定并存在下去，得到客户迅速且极好的响应——销售人员需要坚持到底，以保证所得到的响应充分而且有效。

迅速处理订单并监控产品安装

通常，销售人员会预估产品的交货时间。销售人员必须努力防止发生交货延迟。销售人员要跟踪订单处理过程，在发生交货延迟前告知客户。通知购买者交货延迟是一件令人不愉快的事，但及时传递信息能使购买者一步一步解决交货延迟带来的不便，并相应地制定计划。等待并直到交货时间点才通知客户会延迟交货，是一种不顾及别人的做法，会伤害买卖双方之间的信任。

在货物的运输和交付过程中出现的许多问题超出了销售人员的控制范围。然而，现在尖端的跟踪系统使销售人员能够跟踪订单，找出交货延迟的原因。销售人员必须使客户了解最新的交货状态及任何可能产生的延迟。

销售人员监控订单处理过程及售后活动，对他们加强与客户的关系非常重要。客户经常没能很好地作出预测，而且他们期望销售人员能够处理紧急事件。尽管销售公司并不总能加快订货流程，销售人员还是应该尽全力帮助客户。如果购买者站在销售人员的立场看问题，就能知道销售人员是在努力帮助他们，双方关系将由此得到加强，即使货物未能像购买者所希望的那样很快交付。

销售人员一般不参与产品安装，这主要依据不同行业的情况而定。尽管如此，许多销售人员认为最好要监督产品安装进程，并在客户有问题时出现。一般而言，安装人员同客户的关系与销售人员同客户的关系不一样，而且安装人员的性格可能不适于处理关系。在这种情况下，销售人员将成为安装团队与客户之间的沟通桥梁。在“21世纪的专业化销售：跟进行为及为客户增加价值的重要性”中，凯莉·奥斯特林（Kelly Osterling）描述了她是如何完成任务的。

21世纪的专业化销售

跟进行为及为客户增加价值的重要性

R. R. Donnelly公司的销售代表凯莉·奥斯特林知道个性化服务是与客户保持联系的最佳方式。她说：

> 我努力了解客户希望如何与我沟通。有些客户习惯电子邮件，其他一些则是个人拜访，也有一些人希望通过电话，还有一些客户只希望收到传真。我知道，应把科技手段作为与客户沟通的桥梁而不是一堵墙。
>
> 一般来说，我会记下所有客户电子邮件地址和传真号的。当公司引进新产品时，我努力亲自拜访客户。然后，我通过电子邮件和语音留言告诉他们后续的其他信息，如价格变动和交货日期。
>
> 客户知道我每天都会查看电子邮件，他们就通过电子邮件把问题、要求和抱怨告诉我。我必须及时跟进。但有时还是会出现客户见不到我或者电话打不通的情况。我通过了解他们偏好于哪种信息传递方式，然后用它（电子邮件、语音留言和传真）回复他们。我希望我的客户知道我很在乎他们。

培训客户员工

公司总是想方设法获得竞争优势。客户一旦下了订单，传统的销售人员即能很高兴将取得佣金或奖金，然后继续转向下个征服对象。而客户关系经理知道，客户订货后真正的工作才刚刚开始。在协议的价格条款里，有可能包括或未包括培训费用。销售人员可以利用这一点获得所需的竞争优势。例如，虽然在销售条款里规定只培训 1 人，销售人员却乐意以同样的价格培训 3 个人。客户获得的附加价值总是销售人员为继续留住客户优先考虑的。

如果是技术型产品，销售人员可能需要公司培训师或工程师合作开展客户培训活动。销售人员仍是关键人物，因为他最了解客户，而且是推动者，保证各方能完全投入并积极地开展行动。销售人员应把培训时间安排妥当，尽可能为客户提供方便。客户培训是安大略系统公司营销策略的一个组成部分。安大略系统公司是一家收费软件公司，它与竞争对手的区别在于为客户提供及时培训的能力。安大略系统公司了解售后服务至关紧要，这就是它提供 24 小时 800 电话服务的原因。每年，安大略系统公司通过在他们的办公室提供一周的培训和研讨会建立商誉，巩固与客户之间的关系。安大略系统公司了解利用团队提供出色的客户服务的重要性。

纠正票据错误

如果销售人员没有及时发现和纠正票据错误，客户会因此产生抱怨。销售人员应仔细检查所有的订单和票据记录，以保证交给客户正确的票据。如果销售人员在没有客户敦促的情况下纠正错误，客户会知道销售人员将他的利益记在了心里。

在成交后记住客户

销售人员应利用客户跟进方法表达对客户购买的感谢之情，并在售后进一步发展双方关系。糟糕的服务以及缺乏跟进活动一向被客户视为不再继续购买的主要原因。在华莱士（Wallace）分公司的门上写着这样一句话："无论在哪里做销售访问，都要记住客户。"个人访问应成为销售人员售后跟进活动的主要方法。它虽然成本最高，但也最有效。此方法允许买卖双方面对面的双向交流。销售人员可由此观察到客户的肢体语言。

电话同样可用于销售跟进活动。大部分销售人员将书面感谢信发给客户，感谢客户对公司业务的支持。接着，利用电话补充书面信息。在电话中，客户能够提供口头反馈，而且销售人员也能询问问题，利用在书面信件中无法使用的探询技术。更重要的是，在交易完成后不要忘记客户。

解决客户抱怨并鼓励关键接触

任何公司都不可能完全消除客户抱怨。尽管如此，每家公司都希望能降低抱怨

发生的频率。发生抱怨一般是由于产品未能满足购买者的期望。购买者抱怨有许多原因：（1）交货延迟；（2）货物发送错误（如太多或太少）；（3）产品表现很差；（4）销售人员所在的公司没人严肃对待购买者的问题。表9—4列出了较完整的抱怨内容。

表9—4 **典型的客户抱怨**

1. 交货延迟。	8. 产品没有达到预期要求。
2. 商品损坏。	9. 客户不了解产品的新进展。
3. 票据出错。	10. 没有认真对待客户的问题。
4. 产品脱销——延期交货。	11. 错误的安装。
5. 运送了错误的产品。	12. 需要更多培训。
6. 发货量出错。	13. 未通知客户涨价。
7. 服务部门反应迟钝。	14. 需要销售人员时找不到。

很多时候，抱怨并不是由销售人员的过失造成的（例如，交货延迟、订货出错、产品表现差）。"道德困境"举例说明了一种典型的、棘手的抱怨，销售人员必须解决此类抱怨。然而，购买者并不关心这个，他们只希望销售人员能解决他们所抱怨的问题。众所周知，当客户抱怨时，传统销售人员总是设法推卸责任。实际上，如果销售人员通过承担责任并迅速解决问题处理客户抱怨，那么他们所处的情况反而会好些。销售人员对产品功能承诺过多、对交货时间过于乐观、在客户抱怨时三心二意，都会使销售人员陷入麻烦之中。另外，销售人员可以通过帮助客户对产品产生合理预期而避免客户产生过多的抱怨。

? 道德困境

Techno计算机公司的萨利·迈尔斯（Sally Myers）把5台计算机推销给了家乡的一家小公司。她向顾客保证能满足客户提出的两周内交货的要求，从而确保了她获得订单。迈尔斯打电话给本地办事处，而且办事处也批准了她签订附有此交货条件的合同。她对获得这份订单非常兴奋。但到了两周的交货截止日期，本地办事处却称还需两周才能将计算机运到。迈尔斯的客户非常愤怒。如果你是迈尔斯，你该怎么做？当她与本地办事处讨论交货时间时，她还能做些什么？

我们几乎可以肯定，如果买卖双方在售后定期碰面，那么大部分重大问题将得到讨论。"道德困境"介绍了一位销售经理遇到的问题——交易达成后如何让销售人员跟进。销售人员必须要求购买者不要对他们有所隐瞒，鼓励购买者讨论不易解决的问题（例如，交货延迟、产品受损），特别是讨论销售人员所在组织在哪些方面做得不能令人满意。许多购买者并不抱怨，因为他们觉得这并不能解决问题或使他们获得好处。其他一些购买者不抱怨是因为他们认为销售人员应该了解他们的问题或顾虑，认为销售人员自己了解存在的这些问题。如果销售人员鼓励**关键接触**（critical encounters），并采取相应的行动，告诉客户他们的哪些期望没能实现，这将有助于双方在将来召开的会议上讨论遇到的关键问题。如果销售人员在这些问题上不采取行动，那么与购买者的会面也无法揭示问题，因为购买者已经深信那些问题没有办法解决了。

? 道德困境

吉姆·哈巴斯基（Jim Habansky）要求销售人员每周抽出2～4个小时外出拜访现有客户。之所以这样要求，是因为他注意到销售人员在获取订单方面做得很好，但奇怪的是，很大一部分（约30%）客户却没有续签订单。该活动执行了一个月，哈巴斯基告诉他的职员们可以不再继续。他查看了访问报告，怀疑没有人每天投入多于5分钟的时间跟进访问顾客。他怀疑是否受到公司纯佣金制薪酬方案的影响。如果你是哈巴斯基，你会怎么做？如果他是对的，即薪酬方案有问题，那么能责备销售人员吗？

许多销售人员只告诉客户他想听到的东西以便获得订单，却不能履行承诺。如果销售人员实事求是地介绍产品性能，就能避免客户抱怨。销售人员提供销售支持可以解决一些问题，如交货延迟、送货出错，及客户所产生的认为销售人员并不在乎其提出的抱怨的感觉。下面将讲述销售人员如何处理客户抱怨。

处理客户抱怨的步骤

销售人员必须迅速、敏感地解决客户抱怨。客户并不在乎销售公司遇到了什么问题，也不关心其客户服务质量差的原因。关系型销售对销售人员留住客户至关重要，因为销售人员必须与客户坦率交流，鼓励他们提供反馈，不管反馈是积极的还是消极的。大部分客户不会抱怨。销售人员必须将关系发展到某种程度，即购买者如果对服务不满就会毫不犹豫地说出心声。如果客户不抱怨，销售人员就不知道到底需要如何改进。

一项研究发现，如果公司处理不好客户及潜在购买者的抱怨，每位客户平均会把他们糟糕的经历告诉给10个人。相反，满意的客户会把愉快的经历告诉其他四五个人。研究同时表明，抱怨50次以上的客户会不再购买该产品。[11]

另一项研究表明，公司有40%的几率能重获失望的客户。研究显示，销售人员为补救而付出努力是值得的。[12]销售人员处理客户抱怨的步骤一般如下。

将关系发展到客户能够很自然地表达抱怨的程度

我无意中听到销售人员对客户说："如果我知道你对我们的服务不满意，我会立刻着手解决。"购买者一般会回答："是吗，可我给过你足够多的暗示，为什么你就不能敏感一些觉察到这些问题呢？这些问题是我和你发生业务往来时出现的。"购买者和销售人员必须共同努力建立起双方的信任。这样，无论何时出现问题，任何一方都会轻松地说出来。双方坦率的交流对销售人员提供卓越的客户服务必不可少。当今的公司要敢于询问客户："我们做得怎么样？"[13]许多公司安排了售后30天、60天和90天的客户满意跟进访问。此外，销售人员每季度都要开展跟进活动，即使只是打电话！这至少告诉了客户："我们公司在乎你，并且我们希望为你提供优质服务。"

仔细倾听并了解全部情况

销售人员必须仔细倾听客户说了什么及没说什么。优秀的销售人员让客户知道，他们很高兴能够了解客户提出的抱怨。偶尔会出现这样的情况，即如果客户的首次

抱怨结果令其不满，就不会再提抱怨了。销售人员必须小心，不要刚开始讨论就打断别人说话，必须允许客户表达他的失望。一旦客户停止抱怨，销售人员必须着手调查并询问后续问题，以便了解全部情况。例如，购买者可能不会告诉销售人员，他向销售人员所在公司的某个人提过某个问题，而这个信息可能对销售人员处理客户抱怨有所帮助。这是销售人员表现自己理解他人的好时机。销售人员应为给客户带来的任何不便道歉，让购买者知道他很高兴能发现问题。销售人员必须让购买者知道，他渴望解决问题，保证使购买者满意。

询问客户希望如何解决抱怨

许多销售人员试着在不了解客户希望他们做什么的情况下解决客户抱怨。例如，销售人员可能推断上一位客户希望获得20%的折扣才能满意。“因此，我会为这位不满意的客户提供同等条件。”当销售人员发现客户想要完全不同的东西解决问题时，他们可能会很惊讶。销售人员要敢于询问客户他们怎么做才能令其满意。销售人员可以这么问，“特里萨，我们一直很重视与贵公司的业务往来。我对给您带来的不便深感抱歉。请您告诉我，我们如何做才能解决问题并使您满意？”接着，销售人员必须仔细倾听。购买者可能只需要一个道歉，可能希望获得折扣；还有其他一些购买者可能要求提供代替产品，直到定期发的货物送达。销售人员一般会发现，客户要求的并不像他原本想的那么多。销售人员要考虑客户抱怨的具体情况。销售人员提供的解决方案应重点关注客户所希望的，而不是销售人员以为的。

在解决方案上取得一致

一旦销售人员了解了客户的期望，他们就须在解决方案上与客户取得一致。有时候，销售人员能完全按照客户的要求做。其他时候，购买者可能会提出不切实际的解决方案。销售人员应努力实现客户的期望。如果销售人员确实做不到，他就应将注意力放在他能为客户做些什么上，并及时地去做。[14]可能出现这样的对话，“吉姆，我对给您带来的不便深感抱歉。谢谢您的建议，告诉我们需要如何解决问题。这些是我们能做到的——它们使我们能更好地为你们服务……”销售人员告诉购买者，他不能完全按照购买者的要求做，但销售人员能够做到其中一些事项。优秀的销售人员总是积极地看待事物。

采取行动——教育客户

一旦双方达成协议，销售人员必须采取行动并及时解决客户的抱怨。销售人员的通信线路必须对客户保持畅通（例如，让他及时知道维修人员何时能到）。如果时间允许，销售人员应监控维修工作，并使客户了解最新进展。

如果客户对公司提供的服务拥有不切实际的期望，那么这是教育客户的好时机，这将使客户对公司提供的服务建立合乎实际的期望。许多销售人员可能答应客户做不可能完成的事，以确保获得订单。但当产品表现不如客户期望时，客户就会失望。这不是建立信任关系的做法。

坚持履行所有承诺——增加价值

不管许下什么承诺，优秀的销售人员都必须履行，而且，他们可以做得比承诺的更多。所做多于承诺的销售人员，能够真正给客户留下好印象，比竞争对手更快



地与客户建立更为牢固的关系。[15]为客户提供超出其期望的价值，有助于销售人员不断获得客户的订单。表9—5总结了处理客户抱怨的步骤。

表9—5　　处理客户抱怨的一般步骤

1. 将关系发展到客户能很自然地表达抱怨的程度。
2. 仔细倾听并了解全部情况。
3. 询问客户他希望你怎么做。
4. 在解决方案上取得一致。告诉他们你能做什么；不要突出强调你不能做什么。
5. 采取行动；教育客户，帮助他建立符合实际的期望。
6. 完成所有承诺，增加客户价值。

保持开放的、双向的沟通

在销售过程初期，销售人员确定了购买者的具体需求，产品属性与购买者需求之间才能很好地匹配。销售人员通过有效提问和倾听实现这种匹配。一旦交易达成，销售人员必须继续与购买者保持开放的、双向的沟通。销售人员定期会见客户有助于他们收集客户反馈。在销售人员处理客户的问题时，协同讨论是最有效的工具。如果客户相信销售人员是真诚的，能仔细倾听他的声音，并会对他的顾虑作出相应反应，那么，买卖双方已经建立起来的信任关系就会变得更为牢固。

增进协同参与

销售人员的目标是和与公司结成了战略联盟关系的客户合作。这是双方长期建立的信任关系的结果。销售人员应努力寻找方法将关系发展到更高层次，乃至建立更紧密的关系。销售人员实现该目标的方法之一是扩大买卖双方之间的协同参与程度。销售人员可以率领一批工程师一起开展销售访问，并将他们介绍给购买方的工程师。工程师们很有可能开展进一步的合作，改进产品。客户通常知道他们所使用产品的优势和劣势，而且能提供一些有关如何改进产品的线索。

公司努力发展**协同参与**（collaborative involvement）的另一个例子是每周举办系列研讨会、培训班，与客户进行社交聚会，以巩固双方关系。销售人员与客户一起开展讨论，显示了销售人员倾听的意愿。而且，销售人员通常可以利用讨论会找到更好的方式服务客户。无论何时，如果销售人员能使客户公司的其他人参与到建立关系的过程中，双方的关系就极有可能变得更紧密。

努力为客户带来增值及增加彼此的机会

为在买卖双方之间建立相互满意的关系，专业销售人员必须朝着为客户增值，及增加彼此的机会这个方向努力。销售人员通过不断展示为客户服务的能力，以此

降低风险，实现该目标。通过表明为客户服务的意愿，销售人员降低了购买者的风险——既有真实存在的风险，也有感知风险。如果双方关系良好，就意味着双方之间很少有不愉快的意外事件发生。

销售人员必须对自己高标准严要求，并设定恰当的期望值。通常，销售人员无法与客户建立关系的原因在于他们达不到客户的期望。客户有更高的期望值，销售人员只有做得更好才能满足或超越这些期望。销售人员应确保客户的期望合理，并不断努力改进自己的工作绩效。

最后，销售人员必须监控客户满意度并采取行动提升它。销售人员绝不能停止努力，否则会面临竞争对手的挑战。优秀的销售人员总是不忘寻找关系中的裂缝，并在棘手的问题发生前就修补它们。所有的关系都需要销售人员努力经营，他们最好把客户当成什么都不懂的人。销售人员应牢记必须不断为关系增加价值，否则，他就可能失去客户。

提供优质的客户服务

每个销售人员都在寻找竞争优势，使自己的产品在客户眼中可与竞争对手的产品区分开来。实际上，销售人员推销的许多产品与竞争对手的产品在特点和利益方面没什么差别。雷立公司（Lanier）的克里斯·克莱伯崔（Chris Crabtree）曾说过：“复印机就是复印的机器，就是一台用于复印的机器。我提供的产品和竞争对手的产品没有区别，价格也一样。事实上，我的竞争对手提出什么价格，我也能提出相同的价格。唯一能使产品区分的属性就是服务。”

越来越多的公司着手提高服务质量，并将其作为获取和留住客户的关键所在。销售人员必须使客户相信服务是重要的，并展示服务的质量，然后，长期保持高水平的服务。

问题是每个销售人员都声称可以提供出色的服务。现在，销售人员的目标并不仅仅是达到客户的期望，还需要超越那些期望。如果销售人员没能在第一次就把事情做好，他们将很少有第二次机会来证实他们所提供的服务是优质的。小城镇商店的标语写道：

> 服务正如广告上所说的……
> 服务是这样的……
> 但服务真正有价值时是在……
> 就在提供服务时……
> 而且我们承诺，您享受的服务将很出色。

客户不在乎这些口号和服务主张，除非他们需要某些服务。这称为考验时刻。每个销售人员每天都会经历考验时刻——这是很短暂的时刻，发生在客户与销售人员、培训人员、安装人员、现场工程师或服务人员联系时，这时有机会给对方留下一个印象。客户会在这些真实的时刻确认销售组织是否履行承诺，及销售人员是否真的关心客户，或仅仅是为了获得订单！

服务热情能为销售人员带来四方面的利益，使销售人员获得超越竞争对手的优势。

首先，声誉是任何一个组织吸引和留住新客户能力的重要组成部分。声誉使销



售人员在竞争中能与竞争对手区别开来。良好的声誉告诉客户，销售人员关心客户并能与客户结成牢固的关系。企业需要花很长时间建立声誉，而且只要出现一次负面事件，声誉就会受损。

其次，通过第一次就提供卓越的客户服务，组织获得了经营所需的利润。不管何时出现差错（如订单出差错、交货不足），服务人员都必须设法找出问题所在并解决它们。如果处理不好，企业就可能失去客户。无论在何种情况下，当企业需要加派人手解决问题时，很快就可能面临预算超支的问题。有效的运作、成本的节约及第一次就把事情做好，都能提高企业增加利润的几率。

服务热情的第三个利益是便利。销售人员将客户便利放在首位极为重要。他们必须使客户在讨论问题或抱怨时更加便利。大部分客户不习惯抱怨。如果销售人员不鼓励客户抱怨，客户一般会选择沉默。对任何企业来说，最危险的客户是沉默不语的抱怨者。如果销售人员没有认识到存在的问题，就谈不上解决问题。如果是其他客户听到这位客户对销售人员的苛刻批评，事情将更糟——肯定影响其他客户对销售人员的看法。

销售人员必须设计一套用户容易掌握的反馈系统。他们应定期了解客户满意度，因为这在很大程度上能提高客户对销售人员及其所在组织的好感。

安大略系统公司在网上（http：//www.ontariosystems.com）提供了客户资源中心的链接。客户能方便地获得产品支持、培训、产业链接，及讨论清单等方面的最新信息。安大略系统公司总是设法为客户提供更多的服务。

最后，服务热情与精神连在一起。客户遇到众多拥有“积极进取”精神的销售代表，自然会对某个组织产生兴趣。企业要培养进取精神首先要建立热情的、服务导向的公司文化。销售人员、销售经理、现场工程师及CSR（客户服务代表）都须拥有同样的服务热情，才能获得热情服务带来的利益。这就是销售人员要监控和协调企业内所有与客户联系的人员，以保证企业提供卓越的客户服务的原因。

客户服务的难题之一是可能存在前后不一的情况。例如，现场工程师A，非常了解服务热情的重要性，首先被公司指派去拜访客户。客户对他印象深刻。三周后，客户又需要帮助了，此时A在另一个客户那里，公司便派现场工程师B（很少或根本不懂服务技巧）访问这个客户。现场工程师B擅长解决问题，但不擅长与客户打交道。事实上，他非常冷淡！由于工程师的能力不均衡，导致客户满意度下降。

客户服务的前后不一致，对每个销售组织都是一个问题。通过了解服务热情带来的利益，及适当的服务精神所能获得的回报，销售组织需要训练其员工保证服务具有一致性，进一步使服务质量超出客户期望。

客户期望

销售人员必须满足客户的需求。客户希望能与热情友好的销售人员打交道。客户有很多事要做，不愿花时间与一个无礼的销售人员打交道。显然，热情和友善是建立成功关系的基石。

可靠性是购买者在选择与之交易的销售人员时所考虑的另一个因素。销售人员必须使客户有信心，相信他将享受到准确、一致及可靠的服务。销售人员提供的帮助和辅助，是购买者考虑与销售人员合作时起影响作用的另两个变量。客户需要销售人员时能找到他们吗？销售人员能提供客户所需的快捷服务吗？销售人员需拟定

访问日程，使客户知道何时能找到他们。客户期望的其他因素包括履行承诺、换位思考，对客户抱怨、差错或过失的解决。必须使客户确信，当出现问题时，销售人员能很快投入到工作中并解决问题。表9—6总结了客户对销售人员的期望。

表9—6　　客户对销售人员的期望

1. 热情，友善	6. 精确
2. 可靠	7. 坚持到底（对其答应的事）
3. 帮助和辅助	8. 换位思考
4. 快捷	9. 解决抱怨、错误或过失
5. 保证	10. 切实的

开发服务策略

客户的终身价值是销售人员可以计算的。好时食品公司（Hershey Foods Corporation）精确地知道位于印第安纳州曼西城的沃尔玛商店里其糖果的价格。如果有客户决定不买那些糖果，好时公司也能很容易地算出损失。好时必须使其提供的服务达到每一位客户所要求达到的水平。服务质量下降会导致客户流失。

公司需要制定**服务策略**（service strategy），以使销售人员能根据每位客户的情况制定行动计划。服务策略要求销售人员识别出他的业务及客户，客户想要什么，以及客户看重什么。销售人员还必须确定其客户的需求和感知是如何发生变化的。销售人员要敢于询问客户：如何根据期望来评价销售人员？销售人员所在公司如何才能做得最好？销售组织在哪些方面还能做得更好？最终，销售人员必须确定他所在的公司在市场上的定位，以使其产品和服务能与竞争对手的区别开来。在销售人员努力与竞争对手抗争时，这些是他们必须做到的。表9—7列出了一揽子服务策略。

表9—7　　服务策略一览表

当销售人员开发服务策略时必须提的问题：

- 我们的业务是什么？
- 我们的客户是谁？
- 我们的客户想要什么？对他们来说，什么是最重要的？
- 客户的需求和感知是如何转变的？
- 社会、经济和政治因素如何影响现有及未来的客户需求，以及我们对这些需求作出反应的能力如何？竞争对手如何应对这些情况？
- 根据客户的期望，他们对我们如何评价？
- 我们以什么著称？
- 我们在哪些方面做得最好？
- 我们在哪些方面还可以做得更好？
- 我们在市场中如何定位，以使我们提供的服务与竞争对手的区别开来？

客户服务维度

客户服务最重要的维度是**沟通**（communication）。大部分问题都源于客户不了解计划发生的改变（如交货延迟、价格上涨）——这是因为销售人员非常忙，没有时间与所有客户进行沟通。销售人员可以利用沟通工具（如电子邮件）很快地将信



息传播出去，通知客户发生的变动。然后，他们还可以利用电话和个人访问确认客户是否知道了那些变动。

客户服务的另一个维度是**恢复力**（resilience）。恢复力是销售人员拥有的一种能力，他们一天内遭受客户的语言攻击数次（如客户抱怨），但都能微笑着站起来，面对更多的挑战。销售人员不能因为客户的所作所为而失去冷静。疲倦的销售人员在对待傍晚时分出现的棘手的客户时，必须与他在早晨精力充沛时对待客户一样。销售人员需要认真对待每位客户。

最后，客户服务最重要的维度是销售人员为客户服务的**动机**（motivation）。销售人员必须每天抽出时间处理棘手的客户及存在的问题。销售人员为客户辛勤工作表明了，他们真的在乎与客户的伙伴关系。如果销售人员从客户那里听到抱怨，并乐于处理它们，那么，客户将更忠诚。

小结

1. 解释如何采取跟进行动评价客户满意度。销售人员要敢于询问客户："我们做得怎样?"销售人员定期的跟进活动对他们获得长期的销售成功极为重要。新客户通常会感觉他们受到销售人员的大量关注，而老客户可能会感到被忽视——销售代表有了许多新客户，不能再像以前那样关注他们。销售人员通过日常的跟进活动评价"我们做得怎样"，这有助于让客户知道销售人员在意他们，并愿意保证让客户满意。

2. 解释如何利用技术改善跟进活动及买卖双方的关系。销售人员有效的跟进活动应包括一些具体的步骤，以便与客户相互作用、联系客户、了解客户并与客户来往。

相互作用——销售人员采取行动的目的是使自己与购买者关键接触的次数最大化，鼓励买卖双方之间开展有效的对话及共同参与销售过程。

联系——销售人员与购买组织中影响采购决策的不同成员保持联系，控制好与客户不同的接触点，保持沟通的一致性。

了解——销售人员整理并吸收在买卖双方接触和合作过程中收集到的信息，了解购买者不断变化的情况、需求和期望。

交往——销售人员运用相关的理解力及洞察力，安排能为双方增值的互动，建立买卖双方的关系。

销售人员可以利用含有多种技术的控制工具，更好地追踪日益复杂的买卖双方之间的互动，控制不同类型信息的交流、解释及存储。在越来越流行的销售人员控制工具中，有许多可供选择的电脑应用软件，可用于记录及管理客户联系信息，如ACT!，Maximizer和Goldmine等。通过它们，销售人员得以收集、归档和存取全面综合的资料，详细了解与购买者和购买组织有关的信息。

3. 讨论如何采取行动保证客户满意。销售人员必须采取能巩固买卖双方关系的具体活动，例如：

（1）提供有用的信息。

（2）迅速处理订单并监控安装。

（3）培训客户员工。

（4）纠正票据错误。

（5）在成交后记住客户。

（6）及时解决客户抱怨。

4. 讨论如何保持开放的双向沟通。销售人员与客户定期会面有助于获得他们的反馈信息。在销售人员处理客户的问题时，倾听是最有效的工具。销售人员必须鼓励购买者诚实地说出他的顾虑及问题，并在其需求没有得到满足时让销售人员知道。如果客户相信，销售人员是真诚、仔细地倾听他们的声音，并能够根据他们的顾虑相应地采取措施，那么，买卖双方之间的信任关系将变得更为牢固。

5. 解释如何解决客户抱怨，并鼓励关键接触。如果买卖双方定期见面，绝大部分重要问题就有可能得到讨论。如果销售人员已安排好会议日程，那么，他们也应将棘手的问题列入议事日程，不能忽略它。销售人员必须鼓励购买者讨论服务领域，否则，就不知道需要解决哪些问题。

6. 讨论如何提高买卖双方共同参与销售的程度。销售人员扩大双方协同参与程度最容易的办法就是让更多人参与其中——不管是客户公司的员工，还是销售公司的员工。

7. 解释如何提升价值及增加买卖双方的机会。销售人员通过不断展示出色的客户服务，帮助购买者降低风险，增加彼此的机会。销售人员还需要展示其在长时期内为客户服务的意愿。当遇到困难时，购买者需要感受到销售人员支持自己的诚意。

扩展专业化销售知识

1. 销售人员如何将新客户转变为高忠诚度的终身客户？

2. 销售人员为什么应采取跟进行动以评价客户满意度？

3. 解释巩固关系为什么很重要。

4. 销售人员出于什么目的在交易达成后仍为客户提供有用的信息？

5. 大部分销售人员没有接受过产品安装培训，优秀的销售人员为何仍强调要监控安装过程呢？

6. 在销售人员解决客户抱怨时，为什么销售人员询问购买者希望销售人员做什么很重要？

7. 为什么销售人员应鼓励客户抱怨？这不是自找麻烦吗？

8. 当销售人员解决客户抱怨时，在解决方案上与客户取得一致意见为什么很重要？

9. 为什么许多销售人员会忽视有助于巩固买卖双方关系的售后活动？

10. 为什么对销售人员而言，新客户对他形成的期望值很重要？

培养专业化的销售技巧



1. **背景：**阅读本书第242页的“道德困境”。

角色：萨利·迈尔斯，销售代表；客户。

情景1：地点——客户的办公室。

情节——迈尔斯顺便拜访客户。

角色扮演迈尔斯向客户解释交货时间可能推迟两周。

情景 2：地点——客户的办公室。

情节——迈尔斯顺便去看一下延迟两周后交货的安装情况。

角色扮演迈尔斯如何与客户一起处理这种困难局面。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）许多事情的发生是超出了销售人员控制范围的，销售人员如何处理这些事情？

（2）迈尔斯是否应该让客户知道她不应受到责备？实际上，她的公司没有正式同意交货条款。

角色扮演

2. **背景**：阅读本书第 243 页的“道德困境”。

角色：吉姆·哈巴斯基，销售经理；他下属的销售代表；销售职员。

情景 1：地点——哈巴斯基的办公室。

情节——哈巴斯基请下属的某个销售人员过来进行一个简短的谈话。

角色扮演哈巴斯基与销售代表之间的对话。哈巴斯基一开始就表示他对销售代表对现有客户的跟进活动不满。

情景 2：地点——大会议室。

情节——吉姆将全部销售人员召集到会议室（5～10 个销售代表）。

角色扮演哈巴斯基与销售人员之间的对话。哈巴斯基一开始就表示他对销售代表针对现有客户的跟进活动不满。

完成角色扮演之后，回答下列问题：

（1）如果无法改变佣金补偿计划，哈巴斯基能影响销售人员改进对现有客户的跟进访问吗？

（2）假如采用直接佣金补偿计划，哈巴斯基还能有其他办法使现场销售人员增加对现有客户的拜访吗？

3. 这个练习通过将公司及主要竞争对手的市场提供物从各个方面加以比较，探究潜在的、差异化的增值点。找到一个愿意接受访问的销售人员。在回顾下面的客户利益工作表及讨论点后，采访销售人员，确定他的市场提供物（包括销售人员的活动）如何与竞争对手的竞争。确定销售人员的提供物具有哪些超过竞争对手的优势，能够增加客户价值。根据你的访问，完成下列客户利益工作表及讨论点。

学生姓名：______________________ 日期：______________________

被采访销售人员的姓名：

被采访销售人员所属的公司：______________________________

产品类型：

客户利益工作表

利益来源　　　公司提供物的利益　　　竞争对手提供物的利益

产品：____

服务：____

公司：____

销售人员：____

客户利益工作表

a. 描述销售人员在为客户增值的过程中扮演的关系营销角色。销售人员做了哪些工作为客户增加价值？

____

____

____

____

____

____

b. 除了已开展的活动，销售人员还可采取哪些其他做法或活动以进一步提高客户价值？

____

____

____

____

____

____

c. 销售人员为何没有采取这些做法或提供这些服务？

____

____

____

____

____

____

4. 销售/服务接触日志。

A 部分：坚持记录销售接触

利用下列预先设计好格式的工作表，在一个月内坚持记下销售/服务日志。包括你和销售人员的所有接触，记录以下项目：(1) 日期；(2) 销售接触发生地点；(3) 对实际发生情况的描述（例如，销售人员的态度、行为等）；(4) 你的反应和态度（例如，你的理解、感觉、今后的打算等）；(5) 描述销售人员是否采取了任何跟进活动以使关系变得更密切。

B 部分：书面总结报告/启示

月末，从你的日志中选择两次销售接触——你对其中一次接触的评价是从好到出色，而另一次则是差到糟糕。写一份简短的报告比较这两次接触。总结每次接触，评价失败在哪里及成功在哪里，然后为销售人员提出与关系销售相关的总结和启示。

C 部分：演讲和讨论

根据书面报告，准备为全班同学演讲。你的演讲应是信息丰富的，并强调结论及对关系销售的启示。

学生姓名：　　　　　　　　　　　　日期：

销售/服务接触日志：

接触时间	地点	发生的事情/行为	你的反应/态度
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

5. 上网并输入 http：//www.marketingapprentice.com。点击“营销基础知识”(Marketing Basics)。在右手边“促销技巧”(Promotion Tips) 下，你会看到“利用跟进活动实现重复销售”(Repeat Sales with Follow-up)。点击“利用跟进活动实现重复销售”，阅读文章“利用跟进营销活动实现重复销售的三种方法”(Three Ways to Get Repeat Sales with Follow-up Marketing)。你能找出销售人员用于加强跟进活动的其他方法吗？给你的上司写一个讨论这些活动的备忘录。

6. 利用 http：//www.yahoo.com 或其他搜索引擎。输入“销售，售后跟进活动”(sales，follow-up after the sale)。你能找到什么？你能找到什么网站介绍你在练习 1 中没有介绍过的新活动？将这些网站列一个清单，以备将来参考。

作出专业化的销售决策

案例 9.1　不情愿的销售人员

背景

某大型工程公司的销售经理加里·卡林 (Gary Calling) 完全无法让销售人员进入状态。他总结了以下问题：

(1) 缺乏针对潜在购买者或客户的呼出电话营销或电子邮件。

(2) 缺乏每日的计划。

(3) 没有采用跟进计划以增加额外的客户接触。

(4) 缺少针对特定客户或客户群的总体规划。

(5) 被动而非积极主动型的销售人员。

现状

他认为问题在于，他的职员本质上是技术型的，而且希望被当作专家看待，而不是被视为销售人员。他继续说，他的职员在客户打电话给他们时表现很好，但不会主动出去寻找销售机会。他的销售代表说，他们忙于其他一些事而没有时间外出访问。下面是卡林与他最优秀的销售人员特德 (Ted) 的对话。

卡林： 特德，你幸运地联系到新客户了吗？

特德： 没有。

卡林： 有什么问题吗?

特德： 嘿，你什么意思呀——有什么问题?我整天都在给客户打电话。他们需要我。我不能整天在办公室外面跑，那样的话，我的客户就有可能找不到我。

卡林： 我不是说要整天在外面跑。我需要你每周花一天时间访问现有客户来建立商誉，每周花半天时间寻找新业务。

特德： 那听起来很好，但我不知道如何完成，我的工作已经超负荷了。

问题

1. 如果你是卡林，你会怎么做?

2. 你能强迫你的销售人员离开办公室去寻找业务吗?

角色扮演

背景： 阅读案例9.1。

角色： 卡林，销售经理；特德，销售人员。

情景1： 地点——卡林的办公室。

情节——卡林和特德之间长时间的对话。特德刚回答说：“我的工作已经超负荷了。”

角色扮演卡林对特德的反应，以及特德的反应。

情景2： 地点——会议室。

情节——卡林与其他销售人员在开会(3～5个销售人员)。

角色扮演卡林和销售人员一起回顾案例中提到的5个问题。

完成角色扮演之后，回答下列问题：

同每个销售代表单独谈话或与所有销售代表一起召开销售会议的利弊各是什么?

案例9.2 不管付出什么代价都要拿下订单

背景

罗伯塔·托马斯(Roberta Thomas)生活富裕，她的公司付给带来新客户的销售人员高额奖金。托马斯在过去3年里，每年的收入都超过了10万美元。在过去两年中，托马斯的销售定额不断提高，而她只有完成定额任务才能拿到奖金。她觉得公司将她置于一个尴尬的境地。她希望能不断完成定额，但这样她就得投入90%以上的时间去获取新业务。两年前，她投入一半的工作时间保证让她现有的客户满意。现在，她的客户开始抱怨他们受到的关注太少了。托马斯知道，她没有足够的时间和他们在一起。她把她进退两难的局面告诉了上司，贝蒂·巴雷特(Betty Barrett)，这个人看上去似乎缺少同情心。

现状

他们的对话如下：

托马斯： 完成今年的任务有点困难。

巴雷特： 是吗?有什么问题?

托马斯： 我认为它太高了。我不得不花很多的时间去寻找新业务。

巴雷特： 这就是我们花钱让你来做的事，你的工作就是获得新业务。

托马斯： 这已经不像以前了，那时我投入一半的工作时间来保证我现有的客户满意。我喜欢对他们的跟进活动，并且和他们建立了密切的关系。

巴雷特： 你知道，此一时，彼一时。我们必须获得新的业务，否则就得辞退你们当中的一些人了。

托马斯： 你可以查看一下我收到的那些电话信息。其中有些人是我们最好的客户，而他们认为自己现在得到的关注不够。

巴雷特： 罗伯塔，我们面临激烈的

竞争，而且我并不打算输掉这场竞争。你最好让你的新业务份额有所增长来赢得竞争，不然你会令你的整个部门失望的。

托马斯知道她在这个问题上不可能有什么进展了，所以转换了话题。

问题

1. 如果你是托马斯，你会怎么做？
2. 如果你是巴雷特，你会怎么做？

角色扮演

背景： 阅读案例9.2。

角色： 托马斯；巴雷特。

情景： 地点——巴雷特的办公室。

情节——托马斯和巴雷特之间的长时间对话。角色扮演托马斯不改变话题，继续表达她的忧虑。

完成角色扮演之后，回答下列问题：

1. 托马斯在巴雷特那里没有取得任何进展，她是否应该去找巴雷特的上司？

2. 托马斯为何不能沿用以前的做事方法，花时间与现有客户像她所希望的那样相处？

注释

[1]Deloitte & Touche Survey, *Selling Power* (October 2001): 17.

[2]John Tashek, "How to Avoid a CRM Failure," *eWeek* 18:40 (October 15, 2001): 31.

[3]*Purchasing* (November 27, 1997): 65.

[4]Interview with John Haack, Saint-Gobain Containers, April 19, 2000.

[5]Ontario Systems.

[6]Marketing, Inc., in *Customer Relationship Management: Transforming Transactions into Relationships* (2000), NCR.

[7]NCDM, in *Customer Relationship Management: Transforming Transactions into Relationships* (2000), NCR.

[8]Yankee Research, in *Customer Relationships Management: Transforming into Relationships* (2000), NCR.

[9]Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

[10]Denise D. Jackson, Director of Marketing Operations, Marriott Worldwide, "All-time SalesLogix Sales Leaders," *Sales & Marketing Managemets* (March 2000): 29.

[11]The Forum Corporation, "Why Do Customers Stop Buying?" *Sales & Marketing Management,* (January 1998): 14.

[12]Chris Taylor, "The Art of the Winback," *Sales & Marketing Management* 157 (April 2005): 30–34.

[13]"The Best Offense Is a Great Defense," *Personal Selling Power* (September 1994): 56.

[14]"Consistent Success in an Inconsistent World: Solid Customer Relationships Are the Key," *Selling Power* (May 1996): 28.

[15]"At Your Customer's Service: The True Test of a Salesperson's Value Comes after the Sale," *Selling Power* (May 1996): 58.

第10单元

增加价值：自我领导与团队合作

目标

1. 解释自我领导的五个步骤。
2. 讨论周密且有效的计划的重要性。
3. 确定销售目标的四个层次，并解释它们之间的关系。
4. 描述两种客户分类技巧。
5. 解释如何应用不同的区域路线技巧。
6. 说明不同类型销售技巧及自动化销售的作用。
7. 描绘六种建立内部关系及团队的技巧。

销售成功的3个T：任务导向的计划、技巧及团队合作

位于科罗拉多州博尔德的Confio软件公司软件销售主管戴维·沃（David Waugh）了解团队销售和自我约束在与高科技用户建立关系时的价值。沃在软件咨询销售及销售管理方面有12年的工作经验，经历过许多不同的销售环境。沃曾为某《财富》100强公司效力，管理其旗下初创公司的销售队伍。他知道，制定任务驱动的行动计划、自动化的技术和团队合作都将有助于销售人员获得成功。

在Confio软件公司，沃会在每天下班时为明天制定任务驱动的行动计划。他利用结合了电子邮件和在线日志功能的软件安排近期任务。有任务时，自动提醒装置就会提醒他，并记录每个事件发生的时间。因此，在每个工作日开始时，沃都会清楚地知道为了达到每日目标他必须完成的任务。销售人员的任务有许多类型，包括电话访问、管理销售线索、召开战略计划会议，以及挖掘潜在客户。“不管你如何安排日常行动计划，”他很快地说，“它都必须直截了当，且容易执行。”

1994年他开始其职业生涯时，销售人员标准的活动计划是纸质日程表和备忘录卡片。今天，他利用基于互联网的销售人员自动化工具，管理日常行动计划中数以

百计的电子邮件、电话访问和业务联系。通过将日常的、任务导向的行动计划与自动化系统相结合，他能很快地安排日常活动，跟进对每个潜在客户的销售过程。他还可以随时追踪这些销售过程，了解其效率和效果。

在沃的案例里，销售人员获得成功的最后一个先决条件是团队合作。Confio 公司营造了团队的销售环境，鼓励团队所有成员帮助其他人完成个人的及公司的目标。在 Confio 公司，团队销售意味着共同的收入目标与共同的佣金及奖金分配联系在一起。每个销售人员的目标或配额由两部分组成：80%属于个人部分，20%属于团队部分，团队部分表示销售团队所要达到的总销量。这种安排是为了鼓励销售团队成员与客户更好地沟通，并与其他团队成员分享信息。例如，销售人员从与某位客户的交易中获取的信息，可能帮助另一位销售人员完成与其他客户的交易。除了分享信息，销售线索推荐计划和激励机制鼓励销售团队成员为团队的整体利益寻找业务机会。在这种团体动力的基础上可以产生有效的团队销售策略——团体客户计划。而团体客户计划将营造一种环境，促进销售人员相互讨论和分享想法，以便找到赢得客户的更多方法。销售团队成员每周碰面，讨论与业务相关的话题。团队的每个成员介绍他的潜在客户，所有成员一起了解团队已经取得的进展。接着，整个团队一起讨论如何赢得每位潜在的购买者，并跟踪每种想法的实施进展以确定发展趋势及业务策略。这些做法经反复采用，最终嵌入到公司的整体营销和销售中。这种团体客户计划会议可以为改进公司产品提供建议，从现有客户那里获得推荐，还可以帮助销售人员获得新的营销信息。

沃还强调团队合作的范围不仅限于公司内部。销售人员还可以利用许多其他办法建立一系列的关系网，包括参加贸易展览会和用户会议，发现服务于相同客户的其他供应商。例如，沃经常与大客户一起召开供应商圆桌会。会上，利益相似的供应商聚在一起讨论与共同客户相关的问题，并帮助其他人找到新的业务机会。当你与圈外人士沟通时，你有时能获得别的方式所不能提供的机会。

通过观察一个真正精通其专业技能的人的行为，你会发现他们做事时看上去很自然。然而，经过更深层次的观察和思考，你会发现这些看似天生和自然的能力通常是强烈的、有目的的计划和若干年训练共同作用的结果。这对世界级的外科医生、运动明星、大教育家、顶级律师而言是千真万确的——对优秀的销售人员也一样。正如本单元开篇短文所介绍的戴维·沃的经验，优秀的销售人员都是有意识地培训出来的，而不是天生的。为培训有实力的销售人员，本单元在自我领导过程的基础上建立一个框架，用以开发和增强人们的销售技巧与能力。本单元将首先讨论如何根据地理区域和顾客类型设置有效的销售目标，然后讨论按区域和客户分析得到的目标和信息如何有效支持制定和执行多级销售计划。本单元的结尾将讨论如何通过团队合作的市场调查，扩展销售人员能力，增加客户价值，为销售人员创造可持续的竞争优势。

资料来源：Interview with David Waugh，September 12，2006.

有效的自我领导

你多长时间会对自己说一回：“我只是没有足够的时间做完所有事吗?”实际上，大部分人并不需要更多的时间，他们只需要将时间根据事情的轻重缓急合理分配。

一天的时间是固定的，高效率的销售人员知道他们绝不可能有足够的推销时间。为了充分利用时间，优秀的销售人员努力提高自我领导技巧，将时间视为有价值的、不可替代的资源，通过明智地利用它获得最大的利益。

自我领导（self-leadership）——从事任何职业获得成功的至关重要的必要条件都是做正确的事并将它们做好。销售人员取得的成就不仅由他们付出的努力决定，还取决于如何付出努力及努力与销售人员实现个人目标间的关系。在销售领域，这经常被称作苦干不如巧干。也就是说，在投入宝贵的时间和资源之前，销售人员必须先设定目标的优先次序；之后，才是执行战略计划。这一战略计划是销售人员根据可用资源及区域中的市场潜力，为实现销售目标而制定的。我们可将自我领导视为一个过程：首先确定要实现的目标，然后为实现这些目标制定恰当的计划。

自我领导过程由五个连续的阶段构成。首先，销售人员必须制定目标，表明什么是重要的，什么是必须完成的；然后，销售人员进行区域分析和客户分类；接着，在设定好目标且完成客户分类后，销售人员要制定战略计划，并通过合理配置资源和付出努力实现这些目标；再者，销售人员利用销售技术及销售自动化扩展资源能力，充分有效地利用资源；最后，销售人员对业绩和已实现的目标作出评价，判断是否需要对计划和策略作出调整。图 10—1 阐明了这五个阶段之间的相互关系。

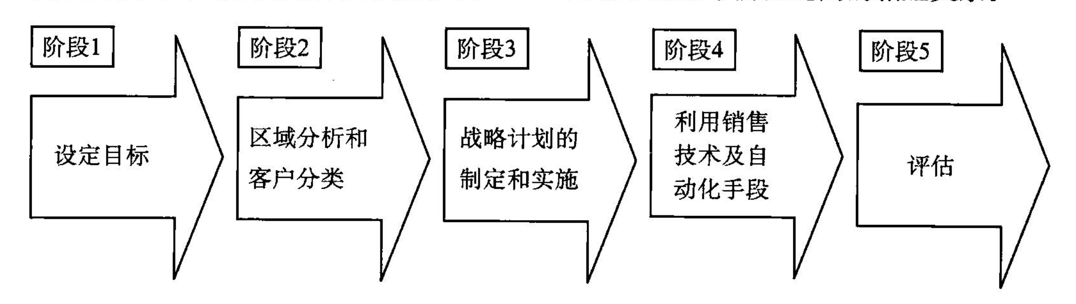


图 10—1　自我领导的五个连续的步骤

说明：自我领导是一个过程，首先确定要实现的目标，然后为实现这些目标制定恰当的计划。

阶段 1：设定目标

通过设定**目标及目的**（goals and objectives）安排行动的优先次序，是有效实施自我领导的关键。自我领导的第一个阶段被恰当地称为“先定目标而后行动”。[1]首先，如果销售人员不了解哪件事更重要，他又怎么知道将注意力集中在何处呢？更进一步说，如果销售人员不了解他要完成什么目标，又如何知道从哪里开始、怎样推进，乃至什么才是实现目标的最佳计划？最后，没有清晰的目标，销售人员如何判断应何时完成目标？在缺少清晰目标的情况下，销售人员很容易不自觉地就从一项任务转移到另一项任务，或将注意力集中在次要且较缺少成效的任务上，因为这类任务更容易达成。这种自然转移的结果通常是销售人员面临糟糕的销售业绩和挫折。爱德华·琼斯有限公司（Edward D. Jones & Co.）的投资代表亚当·斯潘格勒（Adam Spangler）的经历证明了提前计划和建立优先次序可能产生的积极影响，参见“21 世纪的专业化销售：通过设定目标和设计销售活动推动销售进程”。



21 世纪的专业化销售

通过设定目标和设计销售活动推动销售进程

亚当·斯潘格勒是爱德华·琼斯公司一名极为成功的投资代表。他知道，要赢得一份订单，仅仅拿出本地电话簿打电话给素未谋面的人，告诉他们关于热门股票的想法，虽然是不够的。斯潘格勒强调，计划、设定目标和时间管理对他成功管理 600 位客户的金融投资至关重要。

目标设定及计划对销售人员获得成功至关重要。在每年的最后一星期，我们起草业绩目标，拟定业务计划，在计划里我们列出为完成来年要实现的目标必须克服的障碍。设定年度目标后我们再将其进一步细化，分别设定每季度、每月甚至是每天的目标，这些目标将用于评价工作进程和调整行动方案。

时间管理及做“正确”的事，是实现目标的关键。为更好地平衡有效的工作时间，我们利用客户管理系统，将客户及潜在客户排序，根据一些标准标上颜色编码，如绿色、黄色或红色。我们的目标是每月至少打一次电话给绿色客户和潜在客户，每年要亲自拜访他们三次。每月，我们只有联系完所有绿色客户之后才打电话给黄色客户。我们不会积极联系红色客户，因为他们不大可能成为重要客户。这样一种计划系统帮助我们做“正确的”工作——与那些有需求且有能力满足需求的人保持联系。同样，由于保证了做“正确的”工作，我们的时间得到有效的利用，也使我们有更多时间享受私人生活和劳动的成果。

怎样才算一个好目标?

尽管我们可以用希望达成的结果来描述目标，但我们还是需要了解它们具体的含义。愿望意味着值得努力并投入资源实现的东西。结果则意味着某些活动或行为所产生的特定后果或影响——有时它们是可以描述的。如表 10—1 所示，恰当的目标有三个关键特征：（1）现实，同时富于挑战；（2）具体，且可测量；（3）时间明确。

表 10—1　　有效的目标必须具备的三个基本特征

- 目标应现实，同时富于挑战
- 目标应具体且可测量
- 目标应明确时间

- **现实，同时富于挑战**——目标应现实且能实现。当目标高不可攀时，目标就不再会让人产生动力，甚至会成为工作的障碍。另一方面，目标又应具有挑战性。如果目标只是设在某个容易实现的水平，工作表现也将趋于较低水平。具有挑战性的目标比容易实现的目标更能激励人产生动力。
- **具体，且可测量**——如果不明确，目标就会变得模糊，且缺少清晰的含义。例如，“达到该地区的最好水平”有多种解释方法。做到地区最好水平是否可以解释为销售额实现最大限度的增长、客户流失率最低、客户满意度最好、价格折扣最少，或者是差旅费用最大幅度地减少？如果目标不明确，可能就会不断变化，而且人们很难判断应该往哪个方向努力。同样的道理，目标应是可测量的。如果

目标是增加销量，那么销售人员提高销售额当然值得表扬，但我们如何判断他是否已实现目标？1%的增长已经足够，或是12%以上的增长才能达到期望？如果12%的增长率是期望值，那么，目标就应该是销售额增长12%——一个可以计量和测量的结果才能得到客观的衡量和评价。

● **时间明确**——制定一个具体的时间表是有效目标的第三个必要条件。12月31日之前销售额实现增长12%的目标，比只说销售额实现12%的增长目标更引人注意。可以将时间表与目标联系起来，为目标规划确定最后期限，同时通过逐步灌输采取行动的紧迫感来增加动力。

致力于不同层次和不同类型的目标

为使效率最大化，销售人员需建立四个层次的目标：个人目标、区域目标、客户目标及销售访问目标。销售人员需要付出不同程度的努力才能实现各个层次的目标，获得不同层次的成果。各层次的目标既相互关联又相互独立，表10—2描述了这些层次的目标之间的联系和相互依赖关系。销售人员的**个人目标**（personal goals）应该是：在12月31日，年收入达到7万美元。如果销售人员获得的佣金是销售额的11%，那么，个人目标就直接与**区域目标**（territory goal）相关，并依赖于区域目标的实现，即在相同时期内在该区域所销售的产品价值达到636 364美元。假定该区域由19个规模大致相同的客户组成，那么区域目标就得依靠**客户目标**（account goal）的实现，即在该年平均销售给每位客户价值33 493美元的产品。考虑到销售人员每月拜访两次客户，为实现客户目标，销售人员平均每次访问就要实现1 396美元销售额的**销售访问目标**（sales call goal）。正如前面所述，每个更高层次的目标最终还得依靠销售人员为每次销售访问制定的较低层次的具体目标来实现。

表10—2　　销售人员目标的四个相互依赖的层次

目标	金额
• 个人目标（期望年薪）	70 000美元
• 年度区域销售目标（获得的佣金是销售额的11%）	636 364美元
• 年度客户销售目标（19个规模大致相同的客户）	33 493美元
• 销售访问目标（每月拜访每位客户两次）	1 396美元

虽然上面的例子说明了不同层次目标之间的相互联系，但由于它只使用了以销售额为基础的目标，所以不可否认，它显得过于简单。事实上，销售人员可以设定多种不同类型的目标，表10—3列举了一些常见的销售目标。

表10—3　　销售目标的一般类型

类型	内容
• 财务目标	收入、财务保障
• 职业晋升目标	在所分配的区域工作、晋升
• 个人发展目标	教育、培训、工作之外的关系
• 销售额目标	以美元计的销售额、单位产品销售额、订单数量、合计或按小组计量
• 销售访问目标	销售访问、访问次数/天数、访问次数/客户数、所做的销售展示
• 销售费用目标	总体费用、不同种类的费用、占销售额的百分比
• 利润目标	总利润、边际收益、返款和折扣
• 客户的份额	客户采购量的份额
• 辅助行为目标	上交必需的报告、培训管理、业务呼叫



续前表

• 客户维系目标	客户流失量、收到的抱怨、客户流失率
• 市场份额	潜在市场的总份额、与竞争企业对比的相对市场份额
• 新客户目标	新客户数量
• 客户服务目标	在客户中建立良好信誉、满意度、收得的应收账款
• 转化目标	销售额/销售访问数量

阶段 2：区域分析和客户分类

区域分析（territory analysis）和客户分类，是自我领导的第二个阶段。销售人员在此阶段发现最有可能购买产品的客户和潜在客户。他们是谁，以及他们在哪？他们想买什么，他们为什么买？他们将购买多少钱的东西？他们的购买频率如何？谁有权力购买，以及谁能影响购买决策？将产品成功推销给客户的几率是多少？获得客户订单的潜在份额是多少？

众多来源获取的信息可以帮销售人员回答这些问题。网络信息爆炸使销售人员比以往更容易获取信息。网上有大量黄页提供商、商业信息提供商，如 OneSource 信息服务公司、胡佛公司、标准普尔、邓白氏公司（Dun and Bradstreet）、托马斯名录（The Thomas Register）等，都提供了使用方便的数据库，销售人员可以根据公司、行业和地理位置方便地搜索信息。销售人员还可以访问个别公司的网站、同业名录、专业协会会员名单及商业邮寄目录提供商。个人观察、与其他销售专家讨论和公司销售记录，也是获取有价值信息的绝佳来源。

销售人员可以利用这些信息绘制详细的区域地图，精确地显示现有业务及潜在业务所在地区。除此之外，销售人员还可以通过一个个的单个客户了解整个区域，同时为客户分类提供必要的信息。

客户分类

客户分类（account classification）指将现有客户和潜在客户根据销售潜力分门别类，帮助销售人员在制定访问计划和分配访问时间时恰当排定优先次序。我们在客户分类过程中发现，80%～90%的销售潜力是由 10%～20%的客户带来的，这很常见。因此，客户分类的结果能指导销售人员更有效地分配时间、精力及资源，同时使他们能更有效地完成销售目标。单因素分析法和组合分析法是两种常用的客户分类方法。

单因素分析法

单因素分析法（single-factor analysis），也称 **ABC 分析法**（ABC analysis），是最简单且最常用的客户分类方法。正如其名称所示，该方法根据单个因素分析客户——一般是销售潜力水平。根据销售潜力，客户被分为三或四种类型，分别由字母“A”、“B”、“C”和“D”表示。销售人员一般将具有最高销售潜力的客户归为类型“A”，而那些拥有中等销售潜力的客户归为“B”，等等。销售人员对同一类型的客户投入相同的销售努力。例如，对“A”类客户可能每两周拜访一次，对“B”类客户可能 4～6 周拜访一次，而对“C”类客户可能一年拜访一次，并且在拜访间隔期间由电话销售团队为客户提供服务。表 10—4 中总结了三个不同销售组织所使用的单因素分类法。

表 10—4　　不同公司采用的不同单因素分析模式

客户类型	模式一：InquisLogic 有限公司	模式二：Web Resource Associates 有限责任公司	模式三：联邦金属公司
A类客户	拥有最高销售潜力的客户（客户总数的 20%，却可以或可能占销售额的 80%） 每年销售访问次数=24	拥有最高销售潜力的客户（客户总数的 20%，却可以或可能占销售额的 80%） 每年销售访问次数=52	高销量的现有客户（客户总数的 20%，却可以或可能占销售额的 80%） 每年销售访问次数=48
B类客户	中等销售潜力的客户（客户总数的 80%，却可以或可能占销售额的 20%） 每年销售访问次数=12	中等销售潜力的客户，但同时是忠实的客户 每年销售访问次数=24	具有高销售潜力的客户，但不是现有客户 每年销售访问次数=12
C类客户	销售潜力最低的客户，每年销售访问次数=4	销售潜力较低的客户 每年销售访问次数=8	具有中等销售潜力的现有客户 每年销售访问次数=12
D类客户	没有销售潜力。这种模式仅限三种类型的客户	投入到这类客户的时间和精力成本比他们所创造的销售额或利益高得多 每年销售访问次数=0	具有中等销售潜力的客户，但他们不是现有客户 每年销售访问次数=6

单因素分析法简单明了，深受现场销售人员的欢迎。该方法直截了当，无须统计分析或数据处理。尽管这种方法很诱人，但由于只能运用单个因素分析客户并分类，明显存在局限性。在销售人员分配销售努力时，销售潜力肯定是重要的考察变量，但其他因素也应考虑在内。其他重要因素可能包括销售组织在每位客户眼中的竞争力水平、客户获得额外关注和努力的需求、客户的盈利能力和客户面临的竞争压力。

组合分析法

组合分析方法（portfolio analysis），也称为双因素分析，它通过同时考虑两个因素，弥补单因素分析法的缺陷。销售人员根据两个特定因素检验每位客户，并将其划分到矩阵的适当位置。该矩阵一般分为四个象限，根据客户在每个利益因素方面的等级（“高”和“低”或“强”和“弱”），将他们划分到适当的分类象限。不同象限代表具有不同吸引力的客户，作为销售人员的指南帮助他们分配资源和努力。通常，销售人员投入处在同一象限客户的销售努力是一样的。

表 10—5 详细说明了组合分析里典型的客户特征及所建议的销售努力分配，包含的因素有：（1）客户机会；（2）卖方的竞争地位。客户机会考虑了购买者的需求水平、购买产品的潜力，以及财务的稳定性和增长前景。[2]竞争地位表示了买卖双方之间的关系，包含的变量有：卖方在客户订单中所占的份额、竞争压力、主要决策者对卖方的态度。分布在第一象限的客户代表较好的客户机会，且卖方处于强势的竞争地位，对此类客户应付出最高水平的销售努力。分布在第二象限的客户机会也较好，但卖方所处的竞争地位较弱。此类客户应得到高度关注以加强卖方的竞争地位。第三象限占了客户总数的 80%～90%，销售额仅占卖方销售额的 10%～20%。这是一些忠诚的老客户（卖方处于很强的竞争地位），但机会

表 10—5　　组合分析/双因素客户分析和销售策略

		竞争地位：优势	竞争地位：劣势
客户机会	好	**第一象限** **吸引力水平：** 这类客户具有很强的吸引力，代表了很好的机会，卖方也处于强势的竞争地位 **销售努力策略：** 为充分利用客户机会并保持/提高竞争地位，对这类客户应投入极大的销售努力和资源 **可借鉴的销售访问策略＝36 次/每年**	**第二象限** **吸引力水平：** 这类客户具有潜在吸引力，有很好的机会，但卖方现在处于较弱的竞争地位 **销售努力策略：** 为加强卖方的竞争地位，投入大量的销售努力 **可借鉴的销售访问策略＝24 次/每年**
	差	**第三象限** **吸引力水平：** 客户吸引力属于中等水平，因为销售人员处于竞争强势，但未来的机会很少 **销售努力策略：** 对此类客户付出中等水平的销售努力，卖方才足以维持现有竞争地位 **可借鉴的销售访问策略＝12 次/每年**	**第四象限** **吸引力水平：** 这类客户不具吸引力，市场机会很少，且卖方处于竞争弱势。 **销售努力策略：** 对这类客户只须付出最低程度的销售努力。可选择一些替代方式，如电话营销、直邮和网络等 **可借鉴的销售访问策略＝6 次/每年**

较差。战略上，销售人员对这类客户可以投入较少的销售努力，仅保持卖方现有的竞争地位。第四象限的客户被认为是没有吸引力的，只需维持最低水平的销售投入，因为销售机会较差且卖方也处于较弱的竞争地位。过去几年里，许多企业在为第三象限和第四象限客户提供服务方面取得了成功，但不是通过人员销售，而是其他途径，如电话营销、直邮和网络。

组合分析法更具灵活性，且提高了销售人员整合多个变量对客户进行分析和归类的能力。由于具有这些优点，组合分析法得到了广泛的应用。

阶段 3：战略和计划的制定与实施

阶段 1 为销售人员提供指导方针，帮助销售人员了解什么是重要的，以及个人销售访问的目标、客户销售目标和区域销售目标。阶段 2 帮助销售人员识别并确认区域中每位客户的优先次序和潜力，以及每位客户的相应位置。优秀的销售人员不能止步不前！他们利用这些信息制定战略规划，指导他们以深思熟虑、有条不紊的方式有效培养和收获区域内的销售潜力，利用各种资源实现目标。

确定销售任务，实施活动方案

如果销售人员严格执行销售计划，便能据此制定活动方案，构造一个实现目标的路径图。首先，销售人员绘制大图——覆盖未来 6～12 个月的长期计划。大图强调承诺及最终期限：安排必要的活动以兑现承诺，满足最终期限的要求。长

期计划同时又为短期计划和所需的销售活动提供基础。联邦金属公司（Federal Metal Products，FMP）的销售人员计划程序为销售人员制定计划提供了有效的模板。

> 中等规模金属产品零部件供应商FMP训练销售人员，教他们如何在每年11月15日准备好提交年度区域计划和预算。由于已在进度表上标明了最终期限，FMP的销售人员就可以根据最终日程倒推，为筹划的各种活动建立关键检查点。这就形成了一个时间表，指导和帮助销售人员在截止期前提交计划和预算。
>
> 如销售人员预计需要4周时间收集数据和拟定区域销售计划，就从11月15日往回倒推4周，将10月15日作为开始收集数据和编制计划的日期。需要多长时间收集所需的数据呢？6周？如果是这样，进度表上应标出9月1日开始行动。

销售计划需将预定的会议、培训、节假日和贸易展考虑进去。行动计划也要包含定期的检查点，以评估完成的进度。若要求销售人员年销售额达到75万美元，就相当于每月得实现6.25万美元销售额的目标。因此，销售人员的长期总体规划应包括每月的检查时点，将计划的进度表与实际完成情况的数据相比较。销售人员按规定的进度完成了任务，还是提前完成任务，或是推迟了？相应的，如果销售人员未能按时完成任务，也许就需要制定更具体的每周计划，以反映销售人员为补上进度做的努力。

FMP的销售人员根据年度计划制定每周计划。这些期限更短的计划详述了销售人员每周需要实施的销售活动。为制定每周计划，销售人员首先要确定须按时完成的优先事项；接着，针对每个优先事项，详述相关的活动以及完成活动所需的时间。如需要关注这片区域中的哪些地区？需要访问哪些客户？每次访问的目标是什么？何时是预约客户的最佳时间？客户需要在何日何时与销售人员合作？出差、等待及与每位客户面谈所需的时间各是多少？应突出展示哪些产品？需要准备哪些信息和资料？

反过来，每周计划所确定的优先事项和活动应成为每日计划的焦点。销售人员圆满结束的一天是以完整的书面进度表开始的。进度表详细描述了销售人员当天的任务和优先事项，以及销售人员为完成任务所要采取的行动。写得最好的进度表强调具有最大销售影响力的任务和活动——与客户合作。如表10—6所示的FMP公司的“每日销售计划工作表”。日常计划应详述销售人员预计完成每项预定任务和活动的时间。为使日常销售计划发挥最大效用，销售人员应坚持以下两条指导原则[3]：

● **制定计划，并以书面形式记录下来。**书面计划有助于销售人员更好地开展活动和获取更大动力，使他们感到负有完成承诺的责任。此外，书面计划可保证优先考虑的事项不会因为遗忘而没完成。

● **确保计划得到更新，且具有灵活性。**虽然每天都制定新的每日计划，但不管我们怎样努力，事情并不总按计划的方向发展，因此销售人员需要调整计划。而且，某天未能完成的优先事项或活动必须在第二天完成。

表 10—6　　每日计划的典型例子

联邦金属公司

每日销售计划工作表

销售人员：厄尔尼・克罗维兹　　工作日：星期五　　日期：8 月 29 日

时间	任务或优先事项	行动	相关人员	需要时间	目标或预期结果	记录和评论
早上 8：30	预约时间	电话访问	吉尔・艾特威，数字系统公司（Digital Systems）	10 分钟	预约下周见面	要求我到访
	#		巴特・威兹，EnterpriseOne 公司	10 分钟		
	#		凯瑞・威廉姆斯，Flo-Forms 公司	10 分钟		三周后下订单
早上 9：00			玛里琳・亨利，InQuisLogic 公司	10 分钟	澄清服务问题	把信息发送给工程人员
早上 10：30	示范新的方位线	销售访问	迈克・汉弗莱，艾可慕公司（ICOM）	60 分钟	收集信息	现在是从 Gem Rollers 公司购买产品
中午 12 点	取得订货承诺	销售访问及午餐	罗德尼・摩尔，MDQG 公司	120 分钟	1.2 万美元的订单	Gem 递交了建议书，8 月 20 日
下午 3：00	带着所推荐产品的样本	销售访问	艾米・威廉姆斯，MOCO 有限公司	60 分钟	1.52 万美元的订单	准备要购买产品，想看样品
下午 4：30	确认交货事宜	业务通话	罗恩・迈耶，Web Resources 公司	50 分钟	取悦客户	首次购买我们的产品
下午 6：00	完成文书工作	递交访问报告		45 分钟		
下午 7：00	准备每日日程表	计划		45 分钟		

制定区域走访计划

区域走访计划利用了销售人员在区域分析和客户分类阶段获得的信息，将无效益的旅行时间尽可能多地投入到客户访问上。好的访问路线图可以将原路返回和交叉往返的情况降至最低，使销售人员能更有效地利用时间。

了解了每天能做多少次销售访问、每类客户必需的访问频率、客户之间相应的地理位置及距离，销售人员就能设计不同的路线图并确定最佳方案。许多销售专家仍在挂在墙上的地图上使用传统的彩色插针和墨水笔标记。不过，销售人员现在已经可以利用各种易于使用又买得起的计算机应用软件做这件事情了。计算机应用软件越来越受欢迎，它能方便地设计出最佳的走访计划。[4]最佳走访计划有五种常见的模式：直线、四叶式交叉、环形、跳跃式及主要城市式。

直线

在**直线走访计划**（straight-line routing plan）中，销售人员从办事处出发，沿着某个方向拜访客户直至走到区域的尽头。如图 10—2 所示，在那个点上，他们改变方向并继续朝着新方向沿直线路线访问客户。这是一个不断前行的过程，直到销售人员返回办公地点。当客户聚集在某块区域且距离不远时，直接式走访的效果最好。

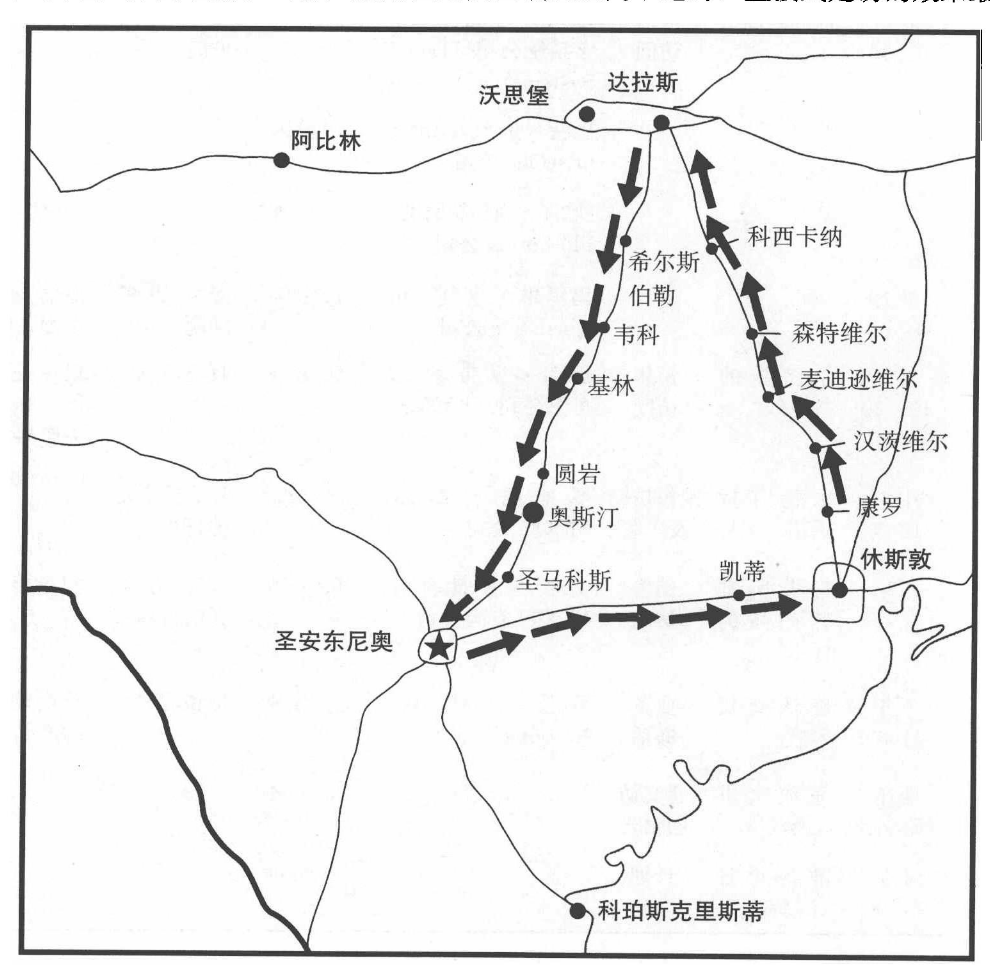


图 10—2　直线路线图

说明：在直线区域路线中，销售人员以这种路线拜访该区域的所有客户：先沿某个方向拜访客户，然后改变方向拜访客户，直至回到起点。

四叶式交叉

当客户集中在某个区域的不同位置时，**四叶式交叉走访计划**（cloverleaf routing plan）的模式最好。每次旅行，销售人员在销售区域内不同的点工作，按环形路线走访，最后回到起点。图 10—3 所描述的就是四叶式交叉走访计划的例子。每个环形路线可能花费销售人员一天时间、一周时间，甚至更长。销售人员在每次旅行中按新的环形路线走访，直至访问完整个区域。

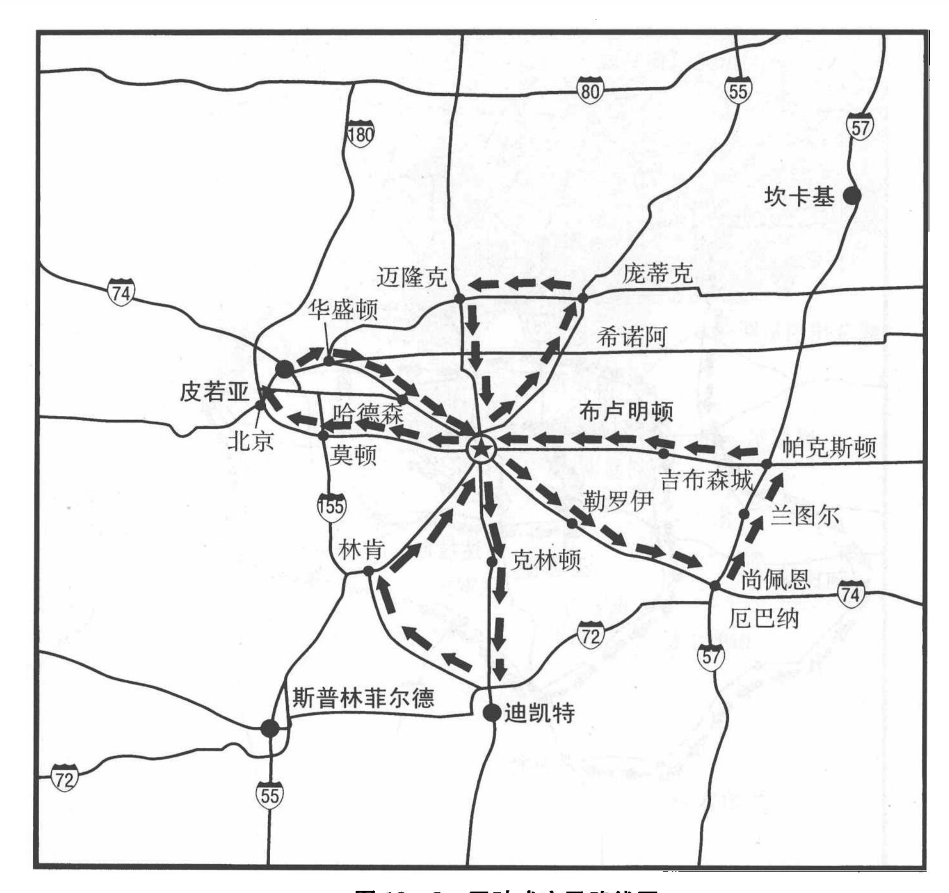


图 10—3 四叶式交叉路线图

说明：在四叶式交叉区域路线中，销售人员沿着一系列环形路线走访该区域的不同地区。

环形

环形走访计划（circular routing plans），以办事处为出发点，再以其为中心，沿着不断扩大的同心圆路线螺旋走访整个区域。图 10—4 描绘了从达拉斯的办事处开始的一条典型的环形走访路线。当客户均匀分布在某个区域时，这种方法最有效。

跳跃式

跳跃式走访计划（leapfrog routing plan）最适合区域范围很大，且客户广泛分布为几个群时。首先从某个客户集中地开始，销售人员拜访完该地区的所有客户后，再转移到客户集中的另一个地区。如图 10—5 所示，这条路线以销售人员访问最后一个客户集中地回到办事处或家里为止。当客户集中地之间的距离很远时，销售人员通常会乘飞机去到另一个地区。

主要城市

当销售访问区域由若干主要城市构成时，访问区域就会被划分为一系列几何图形，反映每个客户集中区域的中心和轮廓。图 10—6 描述了典型的**主要城市走访计划**（major city routing plan）。城市的街区和街道纵横交错，呈棋盘式分布。因此，

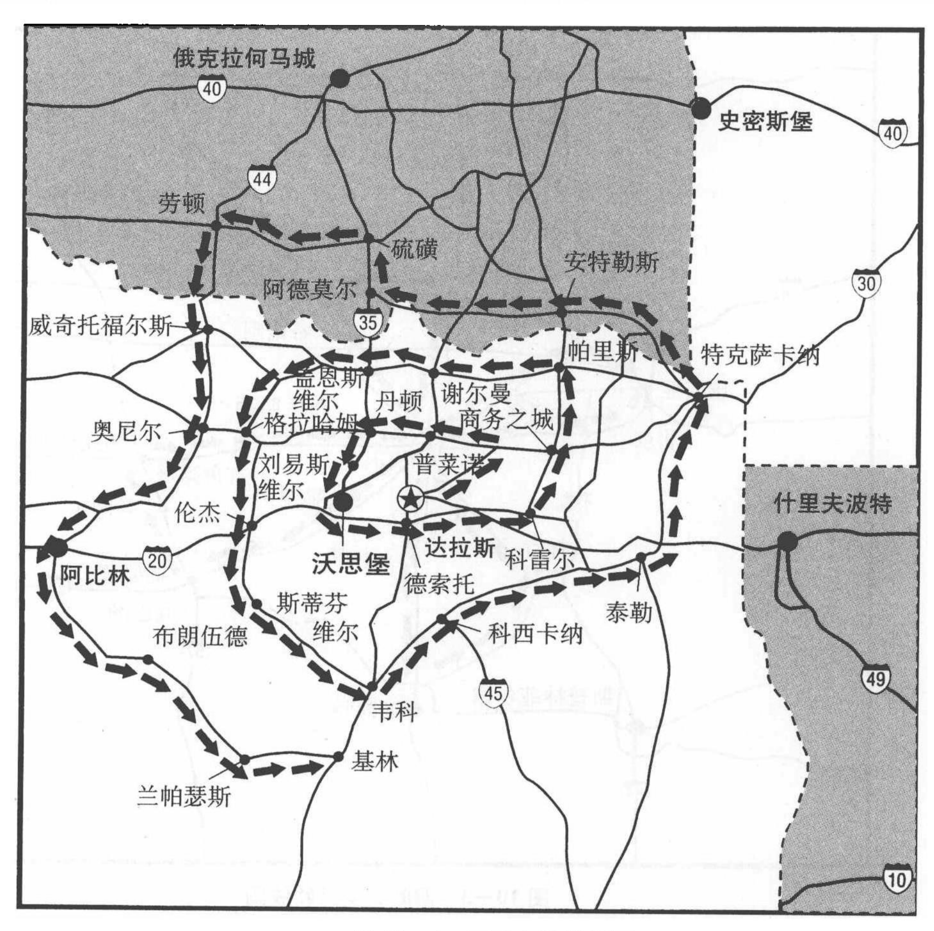


图 10—4　环形走访路线图

说明：在环形区域路线中，销售人员沿着一系列螺旋环绕的同心圆路线走访整个区域。

销售人员可将市区再划分为一块块正方形或矩形，以直线走访方式一条街一条街地拜访客户。市区外围地区则像均匀分布的三角形或饼状区域，销售人员可运用直线或四叶式交叉访问路线走访每个区域。

阶段 4：利用销售技术及销售自动化工具

销售技术及销售自动化（selling technology and automation）工具目前已得到广泛采用，已从灵巧的玩具变成了销售人员必备的工具。合理应用销售技术将激发创新，提高整个销售过程的效率，创造新的、更好的销售机会，促进跨职能小组及组织内的交流，以及加强销售人员与客户之间的沟通与跟进活动。[5]总之，如果销售人员能恰当利用销售技术和自动化工具，他们将能扩展有效资源，提高销售业绩与成果。“21 世纪的专业化销售：技术对提升销售效率和效果的影响”介绍了销售人员提高销售效率和客户满意度的经验。

销售人员、销售经理和客户都同意，优秀的销售人员是那些能跟上销售应用技术变化和发展的人。面对众多快速变化和发展的技术，销售人员不能只精通技术本身，还必须了解在何时何地能最有效地利用它们。今天，销售人员可使用的销售技

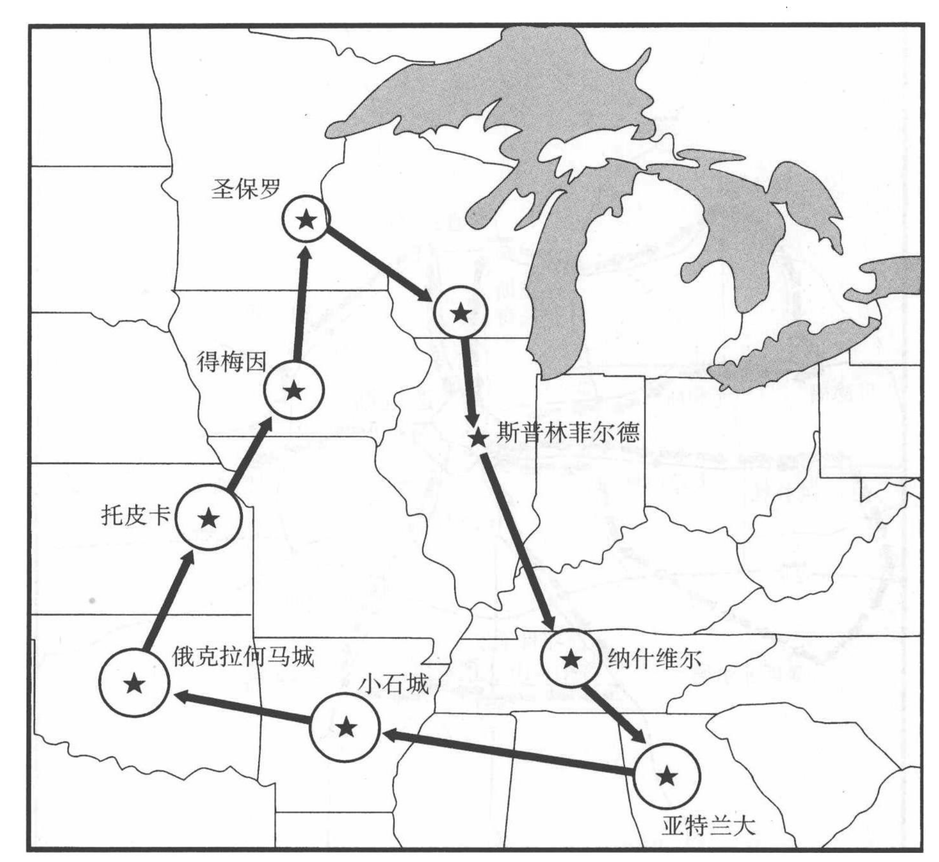


图 10—5 跳跃式路线图

说明：在跳跃式区域路线中，销售人员先拜访聚集在某个地方的客户，然后走访另一个客户聚集的地方。

术包括以下工具。[6]

计算机

实际上，每种销售技术的核心都是计算机。销售人员可选的设备包括台式电脑、笔记本电脑、掌上电脑和个人数据助理。走过任何一个大型机场的候机厅，你都能立即沉浸到销售的高科技气息中。一些销售人员使用标准的文字处理软件，甚至是专门的在线电子表格撰写报告和建议书。其他销售人员则使用电子表格应用软件和基于询问系统的数据库程序分析客户信息，其中，基于询问系统的数据库程序是根据使用者想解决的问题来存取和分析数据库中的数据。许多销售人员利用如 Siebel Systems，ACT!，Maximizer，ActiveSales 和 Sales Logix 这类支付得起且高性能的管理软件，检查和升级客户资料。这些用户界面友好的软件能够帮助销售人员方便地分类、查找和存取与每位客户相关的完整信息。更多销售人员则利用 PowerPoint 一类软件修改和修饰图片及销售展示。还有一些人会检查和回复电子邮件，提交电子版报告，存取在线访问区域路线地图，同时利用行程安排软件安排下一天的访问计划。

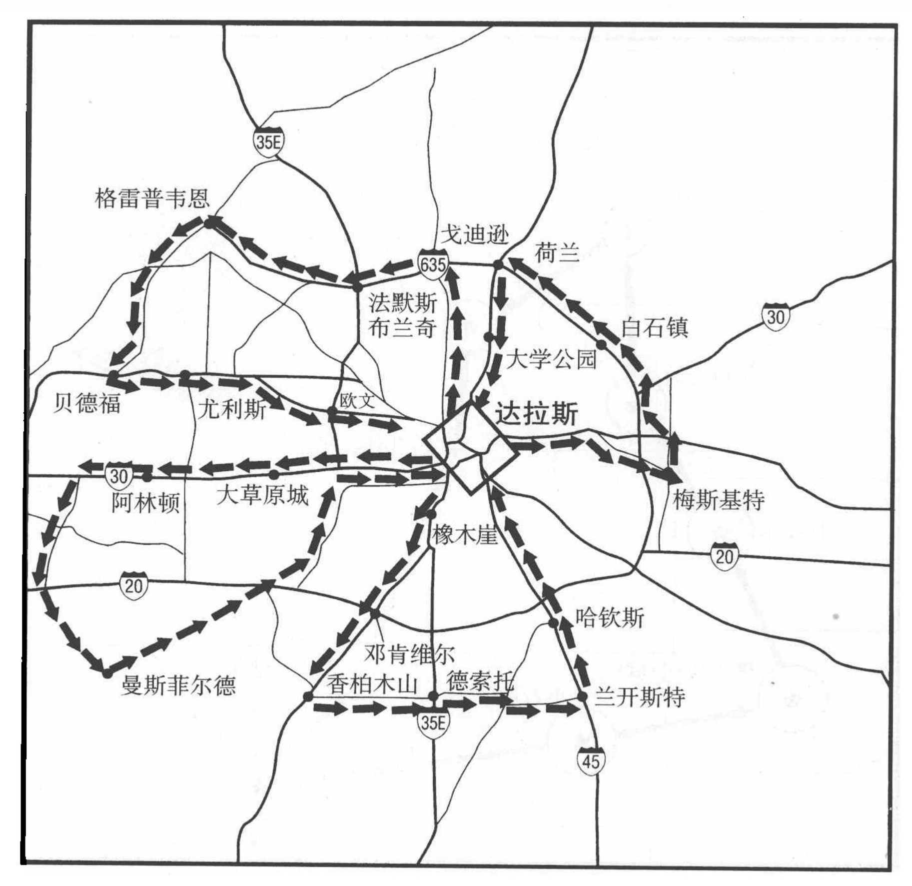


图 10—6　主要城市路线图

说明：在主要城市区域路线中，销售人员按照棋盘状的街道路线走访市区，而在郊区销售人员则根据四叶式交叉路线或直线拜访客户。

21 世纪的专业化销售

技术对提升销售效率和效果的影响

《销售力》（*Selling Power*）杂志的特约编辑杰弗里·詹姆斯（Geoffrey James）讨论了推销技术方面取得的进展。他介绍说，今天的智能手机为销售人员提供了移动技术平台，可以取代销售人员以前经常携带的笔记本电脑、手机和掌上电脑。

过去人们常常认为“移动销售技术”语义矛盾。大部分销售代表非常讨厌在路上使用笔记本电脑。销售人员可以在不上网的情况下打开大部分应用程序输入数据，但他们每天晚上都会为同步更新所困扰——经常是在旅馆的房间里，路途上劳累一天之后——销售人员并不奢望得到其他什么东西。无线网络使情况有所改善，但在大部分情况下，当你需要时却搜索不到网络链接。例如，有时客户在销售访问中提出一个问题，或当你需要检查一项重要的库存信息以达成交易时，或当你需要输入一个在线订单时，你就是上不了网。而且，笔记本电脑加上必需的电线和配件重 5～10 磅，大部分路途中的“战士”需要一整个公文包把所有东西带来带去。

智能手机的出现使所有事情发生改变，销售代表可通过它随时随地利用计算机的应用程序。与笔记本电脑不同，智能手机由于其大小与标准手机一样，可以放在口袋里。更重要的是，智能手机使用蜂窝电话网络而不是无线网络传输信息。因此，你不必去寻找当地的星巴克或友好的酒店大厅以连接到公司的数据库。销售人员在路上通常携带三种设备：笔记本电脑、手机和掌上电脑，而智能手机能把所有设备整合成一个设备——另外，移动性也加强了。

资料来源：James，Geoffrey，"High Wire Act：How to Make Your Team More Effective Using Wireless CRM，" *Selling Power*，26（7）（2005）：104－110.

互联网和万维网

人们几年前就开始利用公司网络。不管怎样，互联网的出现使企业更容易负担起公司网络的费用，也更容易维护公司网络。

销售人员只要访问**互联网**（internet）就能马上与整个世界取得联系：客户、信息资源、其他销售人员、销售经理，及其他一些人或物。更重要的是，互联网使销售人员与他的客户团体及世界各地的支持网络联系起来——一天24小时，一周7天。除了便利的电子邮件外，许多销售组织还建立了**企业内连网**（intranets）和**外连网**（extranets）——安全的、私人拥有的组织网站，受到密码和安全认证的保护。内连网是企业内部搭建的网络。企业利用互联网或商用渠道将企业各个部门和员工直接联系起来。外连网是企业内部网络的一种特殊形式，也是企业所拥有的并受严格限制的网络，但它同时还与特定的供应商或客户相连，授予后者部分控制权和访问该组织网络的权力，以促进买卖双方的沟通和交流。

一些安全的网站能成为即时的组织内部网络，用于沟通、培训、视频会议、网络会议及数据交换。通过利用此类接入互联网的企业内连网，钻石设备公司（CDM）的销售人员能从全球任何地方获取公司最新的产品信息，获知已更新的库存和产量，下载公司信息，并为客户展示、打印定制化的建议书。CDW公司还为大客户提供了专门定制的外连网，使客户能够一周7天、一天24小时访问公司网站。购买者能够通过在线跟踪订单，下载产品和技术说明，联系客户支持技术员，核对价格及产品的有效性，甚至是下单。第二天，CDW公司就能穿过全美国将货物交到客户手中。因此，钻石设备公司的销售人员不是将时间花在去客户办公室的途中，而是把时间用在将电话会议和网络展示结合起来提供销售展示上。以互联网和企业内连网为基础的技术缩短了销售周期，销售人员准备销售会议和销售展示所用的时间比传统面对面的过程所用的时间更短。如果销售人员通过利用基于网络的展示数据库和在线产品及价格信息每天节省10分钟，那么，他相当于每年多了一周时间。然而，正如"道德困境"中所描述的，接受和采用先进技术并不总是一件容易的事。

? 道德困境

作为北美地区十大多元化保险公司之一的全国保险公司（National Assurance Corporation，NAC）拥有广泛的销售代理网络，遍布美国和加拿大。这些销售人员以专属代理人的身份运作，这意味着他们并非受雇于NAC，而只是销售NAC的产品并遵守NAC的政策和手续，这是他们加入特许经营的必要条件。

作为将销售信息系统升级为更为完善的客户关系管理系统的一部分，NAC获得在公司范围内使用ACT!（一套先进的客户信息管理软件）的许可。许可协议同意销售代理以极优惠的价格获得最新网络版本的ACT!。ACT!是一款完善的客户数据管理软件，为代理机构提供了完整的客户关系管理功能。由于公司在基本的客户资料基础上加入了具体的个人及家庭信息，以及客户购买的详细情况及客户与公司以往联系的完整记录，因此数据库的内容变得更为丰富。代理机构除了获得丰富的信息，还能获得定制化的报告，甚至能够自动归档——一个很有吸引力的特点，可以在很大程度上减少销售代理每周五与地区销售经理一起将活动报告归档的时间。

新项目推广进展得非常顺利，在销售代理中的使用率很快就达到了80%以上。然而，上个月在奥兰多的全国销售会议上，大家了解到该版本软件也允许销售主管和NAC的其他人员取得用户数据文件。消息很快传开，引起了很大的争议。尽管用户文件得到了安全保管，需要通过NAC公司掌管的密码验证，但销售代理仍对NAC能取得自己的用户文件抱有怀疑。他们争辩道，这些文件是他们独有的财产，其他人（特别是NAC公司）不应拥有。从另一个角度看，公司认为需要取得文件以便为客户提供量身定做的服务，及据此开发新产品供销售代理销售。

谁拥有客户的账户文件这一问题——是销售人员还是销售组织——已经争论十几年了，算不上什么新鲜事，只不过是更先进的信息技术又一次使这个问题成了焦点。你如何看待这个问题？如何解决这个可能造成不和的潜在问题？

寻呼机和手机

寻呼机和手机这类便携式通信工具的推出，使销售人员可与客户、总公司保持联系，甚至与家庭保持联系。无论他们在野外还是正走过停车场，销售人员都能方便地给客户打电话。寻呼机让客户和其他人都能在任何时间、任何地点联系到机主。现在的寻呼机比以前简单的BP机功能更多，能在不用接听电话的状态下，接收全文信息和电子邮件。许多寻呼机生产商，如SkyTel，已经推出了能够回复信息和电子邮件的寻呼机。手机也经历了巨大的技术变革。除了覆盖面更广、尺寸更小外，现在的手机还能上网、无线传真、收发电子邮件、处理数字图像、安排行程，以及移动联系管理数据库功能。销售人员使用手机与人双向沟通，减少了可能浪费的时间，明显增加了销售时间，提高了客户满意度和销售效率。

语音留言

你是否曾玩过使人苦恼的“电话捉迷藏”游戏？电话占用人们的时间不断增多，相应的结果是，一次就打通电话的情况更少了。优秀的销售人员不仅利用语音留言通知对方，他们还熟练地利用它与客户及总部的销售管理和支持中心互相传达和接收信息。销售人员将语音留言作为一个补充工具，帮助他们节省时间和销售努力，从而为销售工作腾出更多时间。

高科技销售支持办事处

销售人员遍布各地，或销售人员随时在全国或全球多个地区进行商务旅行，在这样的组织里，你可以发现在多个地区建立**高科技的销售支持办事处**（high-tech sales support offices）非常有用。本地和外地的销售人员通过利用办事处获得更广泛

的销售技术支持——比带一台笔记本电脑所能获得的支持要多得多。在这些办事处，销售人员能方便地连上组织的各种网络，包括企业内连网和外连网。IBM 就在世界各地建立了这类高科技办事处。达拉斯的某个销售代表发现他是芝加哥某项目团队的一员。在芝加哥时，销售代表能得到与在达拉斯所能得到的一样的技术和支持。销售人员可以完全接入公司内连网及通信线路，获得客户资料和应用软件。可见，高科技销售支持办事处使销售人员获得的便利和时间利用率实现了最大化，最终使有关各方均获利。

阶段 5：评价业绩表现及目标实现情况

在自我领导过程中，一个至关紧要又经常被忽视的阶段是定期评价过程。这一步骤相当重要，销售人员不仅包括在期末时检查工作，确定目标是否实现，还应该在计划的进展点中再加上评测点，及时对他们所取得的进展作出评价。销售人员只有经常将实际表现与定期检查点对比，才能趁着还有时间调整时，考虑修正或更改计划。除了评价进展，销售人员还需要通过评价工作了解哪些工作做得好，哪些工作还要改进。只有对这些都有所了解，销售人员才知道如何修正自我领导不同阶段中的各种计划、任务和活动，以确保将来获得更大的成功或更好的表现。

通过团队合作提高客户价值

高品质的客户服务在竞争战略中具有举足轻重的地位，而且，随着客户期望和需求的日益复杂化，销售组织发现他们不能只依靠销售人员作为客户满意的唯一评判者。团队合作，不管是组织内部还是与客户结成的团队，都是客户导向及取得销售业绩的关键。

内部关系与团队

顶级销售组织的实践和经验以及大量的销售研究结果都强调，团队合作是销售人员长期获得成功的关键。对 200 多家雇用了约 25 000 名销售人员的公司开展的三项研究结果支持了这一观点，即公司作为一个团队，对在销售方面获得成功至关重要。[7]在其他有关企业对企业交易中购买者对供应商期望的研究中也得出了类似的结论。在金融服务行业中针对 6 708 名客户对服务提供商表现的评价及客户满意的两项研究中也发现，服务提供商在建立内部和外部合作伙伴关系方面的表现是客户满意的主要驱动力。[8]

建立**外部关系**（external relationships）是现代销售技术的焦点，反映了今日销售人员观念正在发生的转变——强调与外部客户建立关系的重要性应超过与公司其他员工建立紧密的内部工作关系的重要性。**内部关系**（internal relationships）确实非常重要，因为销售人员的成功依赖于组织内各个职能部门人员对他的支持程度。的确，销售人员必须对客户关系负责，但与客户关系的密切程度依赖于销售组织内部众多人员的努力及资源的投入。

Contour塑料公司的客户经理负责将组织内各职能部门的人员召集在一起组成销售团队，向客户推销产品，并向特殊客户提供售前和售后服务。如果需要，团队成员还将包括化学研究人员、应用专家、产品工程师和物流专家。销售人员负责协调，团队中每位成员都将他的特殊专业知识贡献出来，最大限度地了解客户的情况和需求，然后一起努力设计出独特的、增值的解决方案——即便有竞争对手能做到这种水平，那也是很少的。

与多人的单独行动相比，团队合作产生的协同作用有助于有关各方取得更大的成果和绩效。销售人员在公司内部是客户的代表，所以，销售人员首先必须提高内部推销能力，并认识到其他人在赢得、维系和增加客户过程中的重要作用。

佩罗系统公司（Perot Systems）咨询业务的负责人詹姆斯·钱皮（James Champy）指出，客户比过去更希望享受更优质的服务和更多的产品选择，而且他们确实也正在享受着，而销售人员的角色正转变为可靠的顾问。[9]

在扮演顾问角色时，销售人员与客户合作，了解客户的情况、需求、可能发生的问题及期望。根据这些信息，销售人员将销售组织内部的人员和专家组成团队，一起努力设计产品方案，尽力比竞争对手的产品提供更多独特的客户价值。在为客户提供独特的增值过程中，销售人员经常发现他们需要与销售、营销、设计与制造、管理支持、运输及客户服务等其他部门合作。

与其他销售人员的合作

在销售部门内部，销售人员经常与其他销售人员组队，获得处理特殊销售情况或客户所需的力量和专业技能。销售人员与销售经理和其他销售主管之间的合作同样重要，这能为满足客户需求而提出的创新性方案赢得支持。信利金融公司（XL Capital）在提供可选风险转移产品、金融风险管理，以及商业财产和意外保险服务方面处于全球领先地位。向《财富》500强和《财富》1 000强客户推销产品时，信利金融公司的销售人员（客户业务经理）专攻某些客户或行业。经常可以发现，信利金融公司的销售人员组成团队，将与客户合作所需的经验和专业技能聚集在一起。这些客户的业务涵盖了许多不同的行业。

与营销人员的合作

与营销部门的人组成团队，对销售人员为客户长期提供整体解决方案至关重要。营销人员负责制定组织的营销战略，为销售人员提供指导。如果利用好销售人员实地收集的数据，营销人员就能根据变化的客户需求设计新的营销提供物。在获取信息和撰写销售建议书时，营销人员对销售人员来说也是极有价值的伙伴。

居美国前十位的食品业务批发商Pocahontas食品公司的客户经理经常与营销部门人员合作，讨论客户需求的变化和竞争对手动态。这种通力合作的伙伴关系使Pocahontas食品公司不断在市场上推出创新型产品，这些产品大多是根据销售人员提供的信息设计的。

与设计和制造部门人员的合作

销售人员经常发现，他们为满足客户的需求会提出一些关于变动产品设计和生产安排方面的意见。当设计、生产和销售部门的人员组成团队时，销售人员有关产品性能和交货方面的承诺将更有可能实现，客户满意度也会进一步提高。华莱士公



司通过积极培养公司范围内强调客户导向和客户支持的企业文化，努力保持在商务表格和系统方面的行业领先者地位。作为培训的一部分，销售人员要在生产车间里工作一段时间，以了解如何才能满足产品设计和交货方面的要求，而这些恰恰是销售人员在销售现场时承诺的。销售人员在交叉培训中获得的额外收获是他们与生产人员之间形成的关系。在客户需求日趋复杂或交货要求越来越高的情况下，这些关系相当于无价之宝。

与管理支持部门人员的合作

销售人员还与管理支持部门的人员合作，包括管理、财务、信用、开票据及信息系统等部门。与销售部门一样，这些职能部门都有明确的目标，及为达成目标制定的政策和流程，以管理自身的活动并影响整个组织的运作——包括销售。当销售人员与这些部门建立起了有效的关系，所有人都为组织和客户的共同利益而一起努力时，客户的需求将得到最大的满足。五大湖货运公司（Great Lakes Trucking）的客户经理吉姆·加维克（Jim Gavic）管理的区域从芝加哥南部的工业区，东至印第安纳州的加里，南至印第安纳州的波利斯。加维克将每年销售额的 20%归功于他与公司财务和信用部门人员之间的密切关系。通过合作，他们为许多大客户制定了特殊的账单开发条款。如果财务和信用部门只是简单地强制执行五大湖公司的标准条款，这些客户就有可能流失到执行更为灵活信用政策的竞争对手那里。

与运输部门人员的合作

销售人员发现，他们经常面临紧迫的客户需求，要求对订单进行特殊处理——或是为立即交货加快发货，或是要处理和发送低于经济规模的临时订单。不管客户的需要是什么，都会影响到其他货物的准时发送，甚至可能提高部门的运营成本。通用电气公司的地区经理柯蒂斯·詹姆士（Curtis James）发现，位于俄克拉何马州的一家新店的销售情况比其他店要好。为了避免发生缺货，他亲手拿着临时补货的订单到通用电气的地区办事处，通过授信审批后，将送货单交到仓库，并协助将货物装上货车。团队合作让柯蒂斯在一天之内就完成了原本需要 8～10 天才能完成的工作。换言之，我们需要团队共同努力处理此类例外事件。而且我们经常可以发现，销售人员通常都帮着做这些事情——拉货、包装甚至是装货。

与客户服务部门人员的合作

销售人员与客户服务人员之间的合作能产生协同作用，这种协同作用具有广泛的影响，能转化为更高的客户满意度、高水平的客户保持率，从而增加销售业绩。另一方面，客户服务人员（如电话呼叫中心的工作人员和技术服务人员）接触客户的频率经常比客户代表多。因此，他们可以作为销售人员的早期预警系统，提供与客户抱怨、问题、正在形成的需求及与变化相关的有价值的信息，这些都是他们在与客户的接触中发现的。西南校园供应公司（Southwestern School Supply）的销售人员凯普·威廉姆斯（Gap Williams）定期拜访客服人员，了解他们与自己的客户接触的情况。这样，收集到的信息帮助他在客户可能发生任何问题之前事先预防，从而为客户提供不可思议的售后支持。这一做法的效果不断为公司高层管理人员带来惊喜，也为他年复一年地拿到了年度顶级销售人员奖。在威廉姆斯这样的销售人员根据客户服务部门提供的信息不断巩固客户关系、提高销售额的同时，客服人员也

愿意与之进一步合作，并从合作中获利。另一方面，销售人员经常与客户直接接触，在客户提出抱怨前解决问题，为客户提供指导和培训，也协助了客服人员的工作。

建立团队合作的技巧

正如下面的“道德困境”所描述的，有效的团队在人员不足的情况下，是不可能组成的。一个团队也不可能仅仅因为它称为“团队”就会产生协同效用。与客户关系一样，内部关系同样建立在彼此信任的基础上。销售人员不能随心所欲地不断要求特殊的生产操作、调高客户信用的最高额度、加急送货，或是给予客户服务特殊的关注；他们不能什么都不管，只要求增加人手快速处理这些事情。销售人员的上述要求可能有助于实现客户和销售人员的目标，但通常会与其他部门甚至整个组织的目标相悖。

? 道德困境

多年来，克里夫·科迪（Cliff Cody）都是Altima电信公司的优秀销售代表之一。Altima公司是一家在客户呼叫中心服务外包领域处于领先地位的公司，提供呼入和呼出客户联系服务。科迪的销售额经常在他所在地区里居于榜首，他也因此得到了认可和提升。然而，在科迪完成交易后，公司所提供服务项目的质量完全依靠负责该项目开发的服务设计工程师。此外，话务中心负责处理电话，他们也有自己的主管。Altima公司在过去两年里保持了高速增长，整个机构内部也增加了许多人员，特别是话务中心的人员。许多新员工都是从竞争对手那里跳槽过来的，他们提供的服务质量水平不可预知，通常低于科迪及其他销售人员所承诺的水平。科迪曾与销售主管谈论过这个问题，但似乎没有什么改变。在过去的5～6个月里，科迪发现他投入越来越多的时间试图补救由公司话务中心造成的服务失败，并努力赢回离开Altima公司转而投向竞争对手的客户。科迪感到很无奈。公司提供的服务质量经常低于客户期望，而且也没采取纠正问题的措施。科迪不仅丢了订单，还觉得声誉很快将会被毁。上周，科迪的一个主要竞争对手联系他，劝他离开Altima公司去竞争对手的公司。如果你是科迪，你会怎么做？

相互促进的团队合作，要求有关各方承诺寻找双赢的解决方案。但因急于照顾客户，销售人员很容易就陷入非赢即输的想法中。他们并非希望某人输，而是只想取得自己所要的东西。我们经常在日常谈判中看到以赢为导向的现象——人们根据自己的目标采取行动，别人的目标留给别人去考虑。如图10—7所示，最优的解决方案是基于双赢哲学的团队导向制定出来的。[10]换句话说，只有展现高水平的互信和沟通，才能实现双赢：“不是你的，也不是我的，而是更好的做法。”

史蒂芬·柯维（Stephen Covey）在他所著的有关个人发展的畅销书里，提出对发展协作关系和团队的六个关键点。[11]销售人员必须学习这六种**团队合作技巧**（teamwork skills），并真正将其运用于建立内部合作关系的过程中，它们将有助于提高销售业绩和组织绩效。

● **理解他人**——充分理解和考虑合作关系中的其他人，了解对他人而言什么是重要的。若要发展有效的合作关系，对其他人重要的东西对销售人员也应同等重要。这意味着销售人员必须花时间了解其他职能部门的目标，考虑他们的需要对销售人

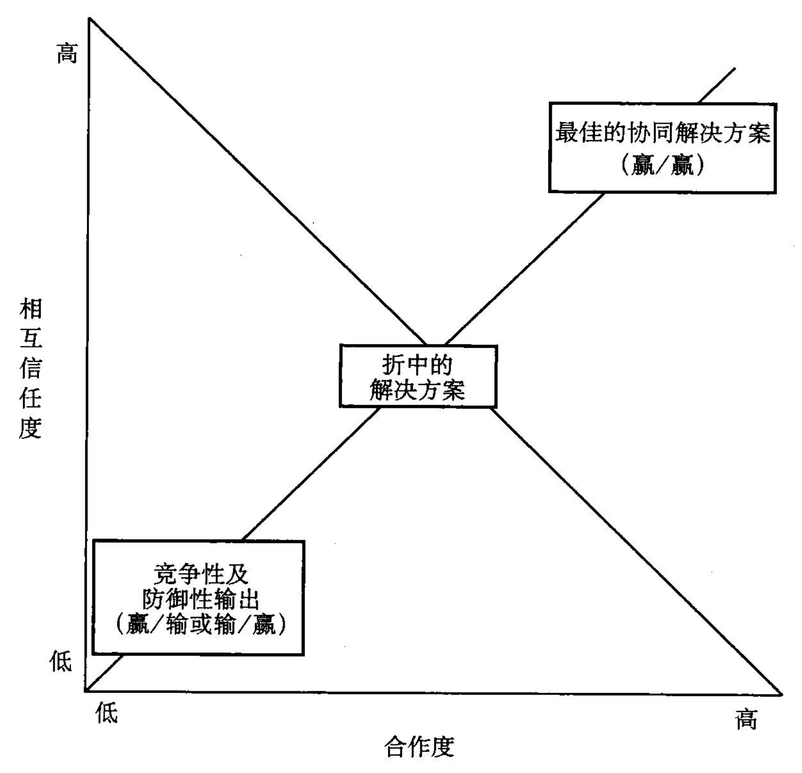


图 10—7 最优的解决方案、信任及合作三者之间的关系

说明：买卖双方要获得最佳的解决方案，就要以团队为导向，并且相互信任和合作。

员目标的影响。

- **留心小事**——微小的善意和礼节看起来微不足道，实际上却有举足轻重的作用。在建立关系的过程中，这些小事都很重要。适当关注小事并培养这种习惯，双方关系就能得到加强。同时，如果小事被忽视或被滥用，双方关系很快就会遭遇挫折。
- **信守承诺**——我们都把希望和计划建立在他人的承诺之上。当别人没有信守承诺时，失望和问题就会出现。结果，信用和信任遭到严重损害。而且引发的问题通常很难，甚至经常是不可能弥补的。显然，信守承诺有助于建立和巩固基于信任的关系。
- **澄清期望**——大部分关系出现问题的根源在于对角色和目标的期望含糊不清——我们到底要去往何方，谁为哪些事负责？如果我们预先花时间澄清对目标和角色的期望，那么，在误会加深转化为目标冲突或沟通中断前，就能防患于未然、节省时间。
- **展现正直**——展现正直的一面能令他人信任，反之，缺乏正直很快会破坏团队合作中最珍贵的东西。人们努力了解他人，处理好许多小事，履行承诺并澄清期望。但是，如果某人本质上表里不一、口是心非且过分追求个人目标，也仍旧不能获得他人信任。我们应诚实、坦率，以同样的标准对待所有人。
- **犯错时真诚道歉**——犯错误是一回事，而不承认错误是另一回事。人们会原谅错误，而令人难以原谅的是企图掩盖错误的不良意图和动机。“如果你要弯腰道歉的话，那就弯下去一点。”道歉必须是真诚的，只是动动嘴皮子是不会起作用的。

小结

1. 解释自我领导的五个步骤。自我领导过程由五个连续的阶段构成。首先，销售人员必须制定目标，表明什么是重要的以及什么是应该完成的。然后，销售人员进行区域分析和客户分类，以更好地理解区域销售潜力，并根据可能带来的收益将客户进行排序。接着，在制定好目标且完成客户排序之后，第三步是制定相应的战略规划，并通过合理配置资源和付出努力来完成这些目标。接着，销售人员利用销售技术及自动化手段扩展资源能力，充分有效地利用资源。最后，销售人员需要对业绩和实现的目标作出评估，如果需要，就计划或策略作出调整。

2. 周密有效的计划的重要性。在任何职业中要获得成功，都需要做正确的事并将其做好。销售人员取得的成就不仅由他们付出的努力决定，还取决于努力是如何付出的，以及是否有助于销售人员实现个人目标。常言道苦干不如巧干。也就是说，在投入宝贵的时间和资源之前，我们必须根据目标确定首要任务。只有在这之后，我们才能实施战略计划，而该计划是根据可用的资源及区域市场潜力具体设计的。我们将自我领导视为一个过程，首先确定要实现的目标，然后为实现这些目标制定恰当的计划。

3. 确定销售目标的四个层次，并解释它们之间的关系。为使销售效率最大化，销售人员需设定四个层次的目标：个人目标、区域目标、客户目标及每次的销售访问目标。

（1）个人目标——销售人员个人打算完成的任务。

（2）销售访问目标——在特定访问中，销售人员需要优先完成的任务。

（3）客户目标——与每个客户相关的目标。

（4）区域目标——销售人员在整个区域内要完成的任务。

销售人员需要付出不同程度的努力才能实现各个层次的目标，并获取不同的成果。四个层次相互关联、相互依赖，每个更高层次的目标都有待于销售人员所设置的较低层次具体目标的实现才能达成。

4. 描述两种客户分类技巧。客户分类有两种基本方法。按照复杂程度排列，分别称为单因素分析法和组合分析方法（也称双因素分析法）。

- **单因素分析法**——单因素分析法，也称为ABC分析法，是最简单且最常用的客户分类方法。该方法根据单个因素（一般为销售潜力水平）分析，将客户分为三或四种类型，分别用字母表示为“A”、“B”、“C”和“D”。销售人员应对同一类客户投入相同的销售努力。

- **组合分析方法**（双因素分析法）——该方法允许销售人员同时考虑两个因素。根据两个特定因素检验每位客户，将其划分到矩阵的适当位置。矩阵一般分为四个象限，基于客户在每个因素方面的等级（“高”和“低”或“强”和“弱”），将他们分到适当的象限。同一象限的客户具有相同的吸引力，需要付出的销售努力也一样。

5. 区域访问路线设计技巧。区域走访计划利用了销售人员在区域分析和客户分类阶段获得的信息，力图将无效益的旅行时间最大限度地投入到与客户的访谈上。好的走访计划将原路返回和交叉往来的情况减至最少，从而帮助销售人员更有效地利用时间。最佳的走访计划有五种常见的模式。



● **直线走访**——在直线走访计划中，销售人员从办事处出发，沿着某个方向拜访客户直至区域的尽头。在那个点上，他们改变方向继续朝着新方向沿直线访问客户。

● **四叶式交叉走访**——根据四叶式交叉走访计划，销售人员在销售区域内的不同地点工作，按环形路线走访，最后回到起点。每个环形路线可能花费销售人员一天时间、一周时间，甚至更长。销售人员在每次旅行中按新的环形路线走访，直至访问完整个区域。

● **环形走访**——环形走访计划以办事处为出发点，以其为中心，沿着不断扩大的同心圆路线螺旋走访整个区域。当客户均匀分布在某个区域时，这种方法最有效。

● **跳跃式走访**——跳跃式计划最适用于区域范围很大，且客户广泛分布为若干集群时。首先从某个客户集中地开始走访，当销售人员拜访完该地区的所有客户后，再转移（一般乘坐飞机）到客户集中的另一个地区。最终以销售人员访问完最后一个客户集中区回到办事处或家里为止。

● **主要城市走访计划**——市区的街道一般纵横交错，呈棋盘式分布。销售人员可将市区访问区域划分为一块块正方形或矩形，以直线方式一条街一条街地拜访客户。市区外围地区则像均匀分布的三角形或饼状区域，销售人员可采用直线或四叶式交叉访问路线走访每个区域。

6. 说明不同类型销售技巧及销售自动化的作用。合理应用销售技术将激发创新，提高整个销售过程的效率，并创造新的、更好的销售机会，进一步促进跨职能小组之间及组织内的交流，加强销售人员与客户之间的沟通及跟进活动。销售人员不能只精通技术本身，还必须了解何时何地能最有效地利用它们。实际上，大部分销售技术的核心是不同大小的各种计算机。它们为撰写报告、建议书和利用图形加强展示的效果提供制作工具。电子表格和数据库应用软件使销售人员能更容易地分析客户资料，也更有利于他们搜索客户所需的信息。客户关系管理软件帮助销售人员收集和组织客户信息，确定访问时间表。销售人员通过互联网接入各种各样的公共网络和公司网络，使他们可以在世界的任何地方交流、研究和获取公司信息，保持与客户、总公司甚至家庭的联系。他们在野外或走过停车场的时候都能给客户打电话。语音留言进一步帮助销售人员摆脱了时间和空间限制。现在，销售人员可以给客户留下信息，客户一周7天、一天24小时都能收到信息。高科技的销售支持办事处则为分散在各地的销售人员提供标准的计算机服务、软件应用程序和公司内连网的接入。现在，不管在哪里，他们都能顺利开展工作，且都能得到与在总部一样的工具和资源。

7. 描绘六种建立内部关系及团队的技巧。

（1）**理解他人**——充分理解和考虑合作关系中的其他人，了解对他人而言什么是重要的。如果要发展有效的合作关系，对其他人重要的东西对销售人员也应同样重要。

（2）**留心小事**——微小的善意和礼节看起来微不足道，实际上却有举足轻重的作用。适当关注小事并培养这种习惯，将有助于加强双方的关系。如果小事被忽视或滥用，双方关系将很快遭到破坏。

（3）**信守承诺**——我们都把希望和计划建立在他人的承诺上。当有人不信守承诺时，失望和问题就会出现。结果，信用和信任会遭到严重损害。而且这些问题通常很难，甚至经常是无法弥补的。

（4）澄清期望——大部分关系出现问题的根源在于双方对角色和目标的期望含糊不清。通过澄清目标和优先次序，及谁承担什么责任，将有效预防由于误解而造成的感情受伤、失望及时间浪费。

（5）展现正直——展现正直的一面将帮助你获得他人信任。我们应诚实、坦率，并以同样的标准对待所有人。

（6）犯错时真诚道歉——犯错误是一回事，而不承认错误是另一回事。人们会原谅错误，但不良的企图和掩饰将破坏信任。

扩展专业化销售知识

1. 解释为什么设定目标及制定正式销售计划是销售人员获得成功的必备条件。
2. 识别并讨论目标的三个特征。
3. 解释自我领导的五个阶段及其对销售成功的影响。
4. 设计一个案例，须包含四个不同层次的目标，并说明这些目标之间的联系。
5. 利用你所在州或地区的地图，分别采用直线、四叶式交叉路线、环形路线、跳跃式路线和主要城市式路线方法，结合城市和乡镇的一些区域制定你的走访计划。
6. 解释销售人员如何利用基于互联网的在线产品目录和展示材料库，提高销售效率。
7. 解释两种客户分类方法各自的优缺点。
8. 为什么在销售过程中，团队合作很重要？
9. 在组织内部谁最有可能与销售人员合作？团队组合使销售人员获得哪些优势？
10. 解释团队合作的六种技巧。为什么它们对发展人际关系很重要？

培养专业化的销售技巧

1. 在管理时间方面，你的优势和劣势分别是什么？选出最能反映你的情况的答案，完成下页中的表格，并根据说明给答案评分。

时间管理技巧表格的得分：

如果你在“总是”栏的选择少于3个——你做得非常好。

如果你在“总是”栏的选择是4～5个——你在管理时间方面有点不知所措，但还未到失控的程度。对习惯做些调整，你将很快就能重新掌控自己的时间。

如果你在“总是”栏的选择超过5个——生活的快节奏打败了你，你不知所措。你需要做重大改变，使你能重新控制时间。检查你在表中的得分情况。寻找你在“总是”栏的选择，这些就是你能逐渐加以控制的。从这些地方开始努力，随着时间的推移，逐步改善其他方面。

时间管理技巧表格

总是	有时候	从来不	
			你是否根据他人的日常“紧急事件”安排你的一天？
			一天结束后，你是否还有很多任务没有完成？
			你是否经常用光家用必需品，如下一顿饭所需的牛奶、果汁或配料？
			你是否经常约会迟到？
			你是否发现你是一个拖拖拉拉的人？
			你是否经常得工作到很晚或是早起，以在截止日期前完成任务？
			你寻找特定文件（账单、邀请函或笔记）的时间，需要超过 5 分钟吗？
			你是否经常忘记朋友和亲属的生日，多到你不好意思承认？
			你的桌上是否经常堆满了文件？
			你最近是不是整理了文件？
			你的邮件是否堆积如山？
			你是否自己完成任务，因为自己做比教别人做来得容易？
			当你正在做某个项目时，你是否会跳开去做其他事而使自己中断？
			你是否让其他人喋喋不休的电话或无休止的拜访浪费了你的时间？
			你是否发现你经常丢东西（如钥匙、作业本或图书馆借来的书）？
			把每列选项数目相加，得出相应数据结果。

2. 你最后一次说“我实在搞不懂我的时间都到哪去了”，是在多久以前？这个练习通过实际跟踪你一整天做的事，帮你找到答案。撕下或复印一份下面的时间工作表，将它带在身边，记录你一天中参加的活动。这个表格很容易用——你只需要习惯它。你可能会很吃惊，一天中竟浪费了那么多时间。想象一下，如果你整个星期都将你的时间安排制成表格，那会是什么样子！

在完成你的时间表之后，研究它以了解你的时间都用在哪里了。

（a）对那些需要优先完成的工作，你实际上花了多少时间？

（b）对其他工作，你又花了多少时间？

（c）你由于供人差遣丢失了多少时间？

（d）一些中断又让你丢失了多少时间？

（e）为了找回无端浪费的时间，你需要做哪些改变？

时间工作表

上午 5：00	下午 5：00
5：15	5：15
5：30	5：30
5：45	5：45
6：00	6：00
6：15	6：15
6：30	6：30
6：45	6：45
7：00	7：00
7：15	7：15
7：30	7：30
7：45	7：45
8：00	8：00

续前表

8：15	8：15
8：30	8：30
8：45	8：45
9：00	9：00
9：15	9：15
9：30	9：30
9：45	9：45
10：00	10：00
10：15	10：15
10：30	10：30
10：45	10：45
11：00	11：00
11：15	11：15
11：30	11：30
11：45	11：45
中午12：00	午夜12：00
下午12：15	早上12：15
12：30	12：30
12：45	12：45
1：00	1：00
1：15	1：15
1：30	1：30
1：45	1：45
2：00	2：00
2：15	2：15
2：30	2：30
2：45	2：45
3：00	3：00
3：15	3：15
3：30	3：30
3：45	3：45
4：00	4：00
4：15	4：15
4：30	4：30
4：45	早上4：45



3. **背景：** 阅读本书第271页的“道德困境”。

角色： 你是全国保险公司（NAC）的一名地区销售经理；其他同学扮演全国保险公司的销售代理。

情景： 地点——在地区总部召开的地区销售代理会议。

情节——作为地区销售经理，你召开一年两次的该地区所有销售代理会议。这次会议距离公司在奥兰多的全国会议有3个月了。在全国会议上，ACT！项目遇到了来自销售人员的阻力。在本次会议上，你的目标之一是消除销售代理和NAC公司之间关于ACT！客户信息系统方面不断扩大的分歧。

角色扮演你将如何利用本单元之前讨论的六种团队合作技巧来建立团队。如果想使新信息系统获得成功，这是必需的。

完成角色扮演之后，回答下列问题：

（1）销售代理明显怀疑新客户信息系统和 NAC 处理信息的能力，你将作何解释？

（2）销售代理如何利用“六种团队合作技巧”，最大限度地减少代理与公司在新信息系统问题上的矛盾？



4. **背景**：阅读本书第 276 页的“道德困境”。

角色：你是克里夫·科迪，Altima 电信公司的销售代表；另一个学生扮演詹姆斯·韦尔（James Well），Altima 电信公司的销售经理；其他同学扮演呼叫中心团队的成员。

情景：地点——Altima 电信公司的销售经理办公室。

情节——你与销售经理詹姆斯·韦尔及呼叫中心的领导开会，希望解决一些问题，而呼叫中心是为你的客户提供服务的。

角色扮演你将如何接近销售经理和呼叫中心团队成员，并与他们建立积极的合作关系，这将有益于你的客户、Altima 电信公司，及每个与会人员。记住利用本单元之前讨论过的“六种团队合作技巧”。

完成角色扮演后，回答下列问题：

（1）对 Altima 电信公司在提供服务的质量方面出现的问题，你将如何解释？

（2）协同和团队合作如何使 Altima 的销售人员与组织内其他单位之间的冲突减到最少？

5. 作为美国塑料公司（American Plastics）在得克萨斯州普莱诺的销售人员，你负责普莱诺 100 英里范围内的地区的销售。美国塑料公司引进了一条塑料溶胶材料生产线，该产品的目标客户是那些将未加工的塑料铸造为消费品或工业用品的生产商。你正在寻找你所负责区域里的销售线索和潜在购买者，并制定一项走访计划，使你能以最有效的方式访问每位客户。

你经常利用互联网挖掘与业务相关的潜在购买者和客户的信息，你清楚 SuperPages 网站可以根据业务类型找到具体的地理区域。另外，该网站还提供 a. 活跃在某个地区和某个行业的公司；b. 这些公司具体的清单，包括名称、地点和电话号码。

（1）访问 SuperPages 网站 http://www.superpages.com，在“模制塑料”（molded plastics）下出现了一些活跃在某个业务/行业的公司名单，将这些名单打印出来交给老师，打印的名单要方便携带。

在 SuperPages 的主页选择“根据距离搜索”（Search by Distance）选项，搜索美国的业务。

● 在“根据距离搜索”（Search by Distance）页面。

● 输入关键词如“塑料模具”（plastic molder）。

● 向下滚动，在“在距离搜索窗口”（search within distance window）中选择 100 英里（100 miles）。

● 在地址栏，城市名输入普莱诺（Plano），州名输入得克萨斯（TX）。

● 点击“找到它”（Find It）。

● 当名单出现在屏幕上时，要求你详细说明你对哪类塑料模具制造商感兴趣，选择并点击“塑料注入成型”（plastic injection molding）。

你找到多少个销售线索？它们分布在哪里？将名单以便携的方式打印出来，带

到课堂上讨论，并交给你的老师。

（2）现在访问 MapQuest 网站 http：//www. mapquest. com。

- 利用 MapQuest 网站取得普莱诺附近地区的地图。
- 将地图打印出来，并将你在 SuperPages 网站找到的每个销售线索的大致位置标注在地图上。由于这些城市都有许多潜在购买者，将每个城市相对应的销售线索的数目写在地图上你对那个城市标注的旁边。

（3）假如你要从得克萨斯州普莱诺的办事处出发寻找业务，检查地图上的标记和客户聚集区域。根据地图上的标记和客户聚集区域，确定对你最有效的走访路线。利用彩色标注，在图上画出你推荐的路线。

（4）你选择哪种走访路线？讨论你的走访计划并解释你为何要选择这种方法而不选择其他方法。

作出专业化的销售决策

案例 10.1 Emron 控制器公司

背景

Emron 控制器公司是进程控制系统和设备的主要供应商，这些系统和设备广泛用于生产和分销领域。你是 Emron 公司刚完成培训的销售代表，被指定负责某个区域。你的地区经理给了你一个客户名单，及你的前任所收集和使用过的几箱笔记和文件。该区域仍有一些客户购买你的产品。主管希望你能巩固与这些客户的关系，并吸引新客户以提高该地区的销售业绩。你将客户信息归到以下客户资料摘要（在下页）中。

问题

1. 对客户组合分类，并评估你的前任在过去一年里所安排的销售访问。

2. 从前任所安排的销售访问中你发现了什么问题？

3. 根据你的客户分类分析，提出一个新的销售访问计划，以便在该区域更好地利用时间。

角色扮演

背景： 阅读案例 10.1。

角色： 罗德尼·摩尔（Rodney Moore），Emron 控制器公司的销售人员；巴特·威兹（Bart Waits），地区销售经理，摩尔的直接主管。

情景： 地点——巴特·威兹在 Emron 控制器公司的办公室。

情节——罗德尼刚被分配到这个区域，并完成了销售情况和客户资料分析工作，简要了解了客户情况及该地区前任销售人员所采用的销售访问安排策略。根据这些信息，摩尔找出了与案例 10.1 后面三个问题相对应的信息。摩尔与销售经理见面，解释新的销售访问计划。

角色扮演摩尔，回答案例 10.1 后的三个问题。利用这些信息，角色扮演你与销售经理威兹之间的对话，讨论并解释：（1）你分析了前任销售人员的销售访问安排；（2）你的新计划以及它将如何提高在本地区销售努力的效率和效果。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 如果摩尔利用单因素分析法（ABC 分析法）而不是组合分析法，那么，摩尔的销售访问计划会有什么变动？

2. 利用单因素分析法设计销售访问计

划。将你的单因素分析结果与摩尔的组合分析进行对比。它们的区别在哪里？

3. 这些区别将如何提高销售效率和效果？

客户名称	客户机会	竞争地位	去年销售访问的次数
穆勒分销商（Mueller Distribution）	高	低	30
三态公司（Tri-State Specialties）	低	高	20
伯基纸业公司（Birkey Paper Co.）	低	高	26
正常供应公司（Normal Supply）	低	低	12
达内尔集料产品公司（Darnell Aggregate Products）	低	高	21
赖恩哈特化学公司（Reinhart Chemicals）	高	高	26
ACCO 制造公司（ACCO Manufacturing）	低	高	23
三态制造公司（Tri-State Manufacturing）	高	低	28
理想工程公司（Ideal Engineering ）	低	低	11
泰雷肯公司（Terracon）	高	高	25
劳里食品公司（Lowry Foods）	高	低	26
SCS 工业公司（SCS Industrial）	高	高	27
洛厄尔服务公司（Lowell Services）	低	高	18
鲍尔斯父子公司（Bowles and Sons）	低	高	21
美国铸造厂（American Foundry）	高	低	22
翰威特公司（Hewitt & Associates）	低	低	16
光明金属有限公司（Bright Metals Inc.）	高	高	22
迪凯特挤压制品公司（Decatur Extrusions）	低	低	14
国王化学有限公司（King Chemicals）	低	高	22
贝尔钢铁公司（Bear's Steel Corp.）	低	高	20
霍夫曼制药公司（Hoffman Pharmaceuticals）	高	低	20
巴洛克拉克系统公司（Barlow & Clark Systems）	低	高	18

案例 10.2 马克·卡西迪与米利根黏合剂公司

马克·卡西迪（Mark Cassidy）刚毕业，在米利根黏合剂公司（Milligan Adhesives Corporation）担任销售代表。米利根黏合剂公司是一家为建筑和制造行业提供黏合剂产品的供应商。卡西迪所负责的达拉斯西部区域充满机遇，而且像许多新销售人员一样，卡西迪发现难以做完所有需要关注的事。下页的“日常时间和活动日志”记录了卡西迪真实的一天。我们复制了卡西迪认为很典型的一天的活动记录，以分析卡西迪的时间和活动日志。

问题

1. 你发现了什么问题？

2. 为帮助卡西迪更有效地利用销售时间，你有何建议？

角色扮演

背景： 阅读案例 10.2。

角色： 马克·卡西迪，米利根黏合剂公司的销售人员；米切·格里芬（Mitch Griffin），米利根黏合剂公司的地区经理，同时也是卡西迪的直接主管。

情景： 地点——米切·格里芬在米利根黏合剂公司的办公室。

情节——作为一名新销售人员，卡西迪发现难以完成为了有效履行责任所需的所有

任务。针对格里芬的要求，卡西迪记录下每天的活动，这样他们就可以分析一下时间到底浪费在哪里了。

根据案例10.2的问题，查看后面的日常时间和活动日志，然后记录下那些可能没能充分利用销售时间的地方。根据你对时间日志的分析，角色扮演与你的销售经理格里芬之间的互动，讨论和解释：（1）你对如何有效利用时间的分析；（2）为提高销售时间的利用率准备采取的一系列改进意见。

完成角色扮演后，回答下列问题：

1. 在卡西迪的时间和活动安排方面，你还能发现什么其他问题？

2. 为进一步改进卡西迪对销售时间和活动的安排，你还有其他建议吗？

日常时间和活动日志

销售人员姓名： 日期： 地区：达拉斯西部地区

时间	活动	公司/人员	记录和备注
9：15—10：00	销售访问	迈克·汉弗莱斯，中西部建筑公司（Mid West Construction Supply）	拜访客户，展示公司的810系列黏合剂。签下两个订单：本季度11 300美元，下季度12 450美元
10：00—10：25	路程时间	吉尔·艾特威，在Horner建筑公司的工作地点：Maple 310号	价值600美元的墙板黏合剂出现问题。本来应该在今天上午见项目经理，但她不在
10：25—10：45	走访及电话	吉尔·艾特威，在Horner建筑公司的工作地点：Maple 311号	在沃尔格林斯（Walgreens）用付费电话给艾特威打电话。她正赶回公司见我
10：45—11：00	回到工作地点	吉尔·艾特威，在Horner建筑公司的工作地点：Maple 312号	
11：00—11：35	服务访问	吉尔·艾特威，在Horner建筑公司的工作地点：Maple 313号	与吉尔·艾特威见面，提到产品问题。明天早上，用联邦快递将替代品送到。客户对所有安排感到满意
11：35—12：05	路程时间	泰雷尔制造公司（Terrel Manufacturing）的凯瑞·威廉姆斯	12：00午餐约会
12：05—1：15	销售访问和午餐	泰雷尔制造公司的凯瑞·威廉姆斯	两周前就约了本次跟进拜访。达成2000型木材/薄板产品黏合剂的交易。我们提供满足他们50%需求的量，每月可带来12 000美元销售额
1：15—1：20	路程时间	三态橱柜公司（TriState Cabinets）的巴特·威兹	陌生拜访距泰雷尔制造公司两个街区的有很大销售潜力的潜在购买者。既然这么近了——我应该拜访一下
1：20—1：45	休息室等候	三态橱柜公司的巴特·威兹	采购主管巴特·威兹，很忙但想要见我。让我在休息室等下，他一会就有空
1：45—2：10	销售访问	三态橱柜公司的巴特·威兹	与采购主管见面并收集到信息——他希望获得一份关于2000型产品的建议书，并要求我在下周过去时呈现给他。不需要确定的时间——顺便过来就行

续前表

时间	活动	公司/人员	记录和备注
2：10—2：55	路程时间	科曼奇桌椅制造公司（Comanche Table Mfg.）的艾米·威廉姆斯	开车穿过城区，以赶上与艾米在 3 点半的约会。科曼奇定期每月采购 8 000美元的产品，并准备扩建工厂，产量将翻一番
2：55—4：00	销售访问	科曼奇桌椅制造公司的艾米·威廉姆斯	为额外的产品需求确定交货时间。在未来两个月内，我们将每个月增加 10 000 美元的订单
4：00—4：05	路程时间	Dalco 薄板公司（Dalco Laminates）的罗德尼·摩尔	陌生拜访。Dalco 薄板公司就在科曼奇桌椅制造商那条街往下走一段。已经到城区的这块地方了，那么就拜访一下潜在购买者
4：05—4：30	销售访问	Dalco 薄板公司的罗德尼·摩尔	与购买者合作，了解其需求、计划和现有供应商。他们的母公司是国家化学制品公司（National Chemical），而且他们现在都是从国家化学制品公司购买黏合剂。销售潜力低！
4：30—5：55	回到办事处	需要完成文书工作和填好订单	经常赶上交通高峰期穿过城区。回家已经很晚了——全家都去看我儿子的球赛了。

注释

[1]S. R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People,* (New York: Simon & Schuster, 2004).

[2]T. Ingram, R. W. LaForge, R. Avila, C. H. Schwepker Jr., and M. Williams, *Sales Management: Analysis and Decision Making*, 4th ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2001). Copyright © 2001. Reprinted with permission of South-Western, a division of Thomson Learning: http://www.thomsonrights.com. Fax 800-730-2215.

[3]B. Kimball, *AMA Handbook for Professional Selling* (Chicago: American Marketing Association; Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1994).

[4]W. Ferguson, "A New Method for Routing Salespersons," *Industrial Marketing Management* (April 1980): 171–178; "Planning a Road Trip?" *An Executive Guide to Sales and Marketing Technology*, a supplement to *Sales & Marketing Management* (June 1996): 39; E. Strout, "Charting a Course," *Sales & Marketing Management* (August 1999): 46–53.

[5]For a good discussion of selling technology, see D. Peppers and M. Rogers, "Marketing's New Direction: How Campaigns Are Becoming Faster and More Precise through Automation," *Sales & Marketing Management* (March 1999): 48–54.

[6]For a comprehensive and comparative guide to sales and marketing automation systems, technology, and software, see http://www.salesandmarketing.com/more.

[7]E. Babakus, D. W. Cravens, K. Grant, T. N. Ingram, and R. W. LaForge, "Removing Salesforce Performance Hurdles," *Journal of Business and Industrial Marketing* 9, 3 (1994): 19–29.

[8]J. Attaway, M. Williams, and M. Griffin, *The Rims-QIC Quality Scorecard* (Nashville, TN: The Quality Insurance Congress, 1998, 1999).

[9]James Champy, "Selling to Tomorrow's Customer," *Sales & Marketing Management* (March 1999): 28.

[10]Excerpt from *The 7 Habits of Highly Effective People*, © 2004 Stephen R. Covey. The Time Management Matrix phrase and model are trademarks of Franklin Covey Co., http://www.franklincovey.com. Used with permission. All rights reserved.

[11]Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People.*

实践训练

1.1 了解对销售职业的态度

目标

你将评价和了解自己对销售职业的态度，并了解不同人对销售职业的态度有什么区别，以及为何会有区别。

练习

根据你对下列陈述同意或不同意的情况选择相应数字完成测试。数字含义如下：

1. 非常反对；
2. 反对；
3. 既不赞成也不反对；
4. 赞成；
5. 非常赞成。

专业销售工作使你联想到：	**非常反对**				**非常赞成**
挫折	1	2	3	4	5
伪善与欺骗	1	2	3	4	5
地位低/声望低	1	2	3	4	5
经常出差	1	2	3	4	5
销售人员很“贪钱”	1	2	3	4	5
压力大，逼别人购买他们不需要的产品	1	2	3	4	5
工作安全感低	1	2	3	4	5
“只是一份工作，”而不是一种“职业”	1	2	3	4	5
无聊/没有挑战性	1	2	3	4	5
不需要创新	1	2	3	4	5
个性很重要	1	2	3	4	5
奖金太少	1	2	3	4	5
影响家庭生活	1	2	3	4	5
与销售工作相比，我更喜欢非销售工作	1	2	3	4	5

测试得分

填完每个选项，完成上述测试后，将你所选的数字加总：______

现在，将你所得的总分除以14，得：______

最后的数字（应是1～5中的某个数字）是基于上述14个属性表现了你对销售职业的总体态度。如果所得分数小于3（不赞同其陈述），表明你对销售的态度是积极的；反之，如果所得分数大于3（赞同其陈述），则表明你对销售明显呈消极态度。

经验表明，测试结果的比较可能引发激烈讨论。无论如何——参与吧！另外，你还能分析并讨论一些特定事项如：

1. 与班上其他同学相比，你的总分高低如何？你知道为何不同吗？

____

2. 相对于测试中其他选项的评分，你对其中某些选项的评分是否存在明显不同（例如，对销售职业更积极/更消极）？你知道为什么存在差异吗？

____

1.2 识别形容销售人员及销售职业的词

目标

你将对销售人员及销售职业发表看法。

练习

你认为能够形容销售人员的词是?

1. ________________为什么? ________________
2. ________________为什么? ________________
3. ________________为什么? ________________
4. ________________为什么? ________________
5. ________________为什么? ________________
6. ________________为什么? ________________
7. ________________为什么? ________________

你的用词通常是积极的吗? ____是____不是

为什么? ________________

你的用词通常是消极的吗? ____是____不是

为什么? ________________

你认为最能形容销售职业的词是什么?

1. ________________为什么? ________________
2. ________________为什么? ________________
3. ________________为什么? ________________
4. ________________为什么? ________________
5. ________________为什么? ________________
6. ________________为什么? ________________
7. ________________为什么? ________________

你的用词通常是积极的吗? ____是____不是

为什么? ________________

你的用词通常是消极的吗? ____是____不是

为什么? ________________

1.3 销售人员与购买者之间的访谈

目标

你将从购买者和销售人员那里收集与他们工作相关的活动的信息。

练习

通过此练习，你将熟悉销售人员及购买者的日常活动。理论上，如果你能拜访相同行业的购买者和销售人员，那么此练习将更有意义。

为完成此练习，你首先需要找到愿意和你谈论有关他们工作角色和活动的销售人员和购买者。将下列“销售人员访谈问题”和“采购人员访谈问题”作为访谈销售人员和购买者的指南。记录你在访谈当中得到的答复，并利用它们完成访谈后的两道讨论题。你的调查结果和讨论题的答案将上交，用作课堂讨论的材料，并将你的调查结果与班上其他同学的调查结果进行比较。

销售人员访谈问题

1. 您从事什么行业？
2. 您在公司的正式头衔是什么？
   您在公司从事销售工作有几年了？
   您有几年销售经验？
3. 您每周工作几个小时？
4. 您每周花在下列活动上的时间的百分比分别是多少？
   a. 潜在客户挖掘
   b. 行政管理（如文书工作）
   c. 出差
   d. 面对面推销产品
   e. 网络会议
   f. 客户服务
5. 在销售展示中，您花在下列活动上的时间的百分比是多少？
   a. 信息收集
   b. 实际销售展示
   c. 承诺（确认、处理客户异议，成交）
   d. 坚持到底（售后为客户提供服务）

6. 您在与潜在购买者见面前会做哪些准备？
7. 为完成交易，您会对潜在购买者平均开展几次销售访问？
8. 您的销售访问中有多大比例能完成交易？
9. 在两次交易间隔期间，您多久会访问客户一次？
10. 按1=没有压力到10=非常大的压力的比例，您认为工作压力有多大？您认为工作中最具压力的是什么？
11. 按1=非常消极到10=非常积极的比例，您认为客户如果想到公司的销售人员，他们会给予什么评价？
12. 您是否最终会根据购买者的观点或态度来调整销售展示，或者，在您所在行业中是不是一般都采用标准化销售展示？
13. 您的薪酬中薪水和奖金各占多大比例？这个薪酬计划对您有没有足够的吸引力？为了增加您的动力，薪酬计划需作何改进？
14. 您认为在您所处行业中，要获得成功最需要何种能力（特征）？
15. 当您作为销售人员时，下列每个因素分别有多重要？您为何认为它们这么重要？
    a. 信任
    b. 沟通
    c. 关系
    d. 道德
16. 哪些大学课程对您的销售职业最为有用？
17. 您经常为销售访问设定目标吗？正式的吗（例如书面的）？举个例子。
18. 您是否会记录每次销售访问过程？您能给我一份销售访问报告的空白复印件吗？
19. 您的组织提供多少正式的销售培训？是否有适当连续的销售培训项目？您多久参加一次此类培训？
20. 您最喜欢工作的哪些方面？最不喜欢哪些方面？
21. 您印象最深的销售访问是什么？

采购人员访谈问题

1. 您从事什么行业？
2. 您在公司的正式头衔是什么？
   您在这家公司从事采购工作有几年？
   您有几年的采购经验？
3. 您每周工作几个小时？
4. 您每周花在下列活动上的时间各占多大比例？
   a. 调查、识别并弄清需求
   b. 详细说明所需产品（质量、特点、数量等）
   c. 调查并识别潜在的供应商
   d. 要求提供并取得销售建议书
   e. 评价建议书并选择供应商
   f. 评价购后满意度
   g. 解决问题的方案
   h. 管理工作（例如，保存记录和文书工作）

5. 在销售展示过程中，作为购买者，您花在下列活动上的时间各占多大比例?

   a. 提供信息

   b. 收集信息

   c. 协商细节

6. 作为购买者，在与销售人员见面前您会做何准备？对现有供应商的销售人员和非供应商的销售人员的准备有何区别?

7. 在作出购买决策之前，对同一个销售人员，您平均需要与他会面几次?

8. 在向销售人员所属公司两次购买产品间隔期间，您平均多长时间会与该销售人员谈一次话?

9. 按1=没有压力到10=压力非常大的比例，您认为工作压力有多大？您认为工作中最具压力的是什么?

10. 按1=非常消极到10=非常积极的比例，您认为销售人员想到您所处行业的客户，他们会怎么评价?

11. 您的薪酬里薪水和奖金各占多大比例？该薪酬计划对您有没有足够的吸引力？为增加您的动力，薪酬计划需作何改进?

12. 您认为作为购买者，要获得成功最需何种能力（特征)?

13. 哪些大学课程对您作为一名采购人员最为有用?

14. 作为购买者，您认为销售人员最重要的特征应该是什么？请为下列选项按重要性大小评出等级（1=最重要，2=次重要，8=最不重要）

有闯劲 ____________________

创造性 ____________________

守纪律 ____________________

讨人喜欢 ____________________

知识丰富 ____________________

专业 ____________________

善于语言表达 ____________________

穿着考究 ____________________

15. 您公司采购项目中有多大比例需要多人参与购买决策?

16. 您最喜欢工作的哪个方面？您最不喜欢的又是哪个方面?

17. 当您作为购买者与不同的供应商和销售人员打交道时，下列每个因素分别有多重要？为什么您觉得它们那么重要?

   a. 信任

   b. 沟通

   c. 关系

   d. 道德

18. 您与销售人员之间互动印象最深的是哪次?

19. 您认为与销售人员合作的最佳时机是什么时候?

讨论问题

1. 在你分别访问了购买者和销售人员后，描述在这些职业中为获得成功必须具备哪些特征?

a. 销售人员________________________________

b. 采购人员________________________________

2. 如果你访谈的销售人员或采购人员认为他们的工作压力太大，你认为原因是什么？

____

3. 如果你访谈的销售人员或采购人员认为他们的工作压力不大，你认为原因是什么？

____

A.1 选择什么

目标

你将缩小销售职业的选择范围。本练习为你提供一个框架和经历，“聚焦”你希望在其中寻找工作和机会的公司。

你喜欢哪种类型的销售？

作为识别你乐于为其效力的公司的第一步，你需要做一些基本判断，即你喜欢哪种类型的销售活动。在销售领域，有许多职业可供选择。随着专业化销售的不断发展，组织积极增加销售岗位，以致“销售人员”一词并不能完全涵盖销售工作的全部含义。在开始本练习之前，回顾第1单元对销售工作的六种基本分类：销售支持、新业务销售、现有业务销售、内部销售（非零售）、直接面向客户销售和综合销售工作。

练习

以前面介绍的销售工作的六种基本类型为指导，在下列表格中选择你所喜欢的销售活动，并在相应处画圈。接着，在选定的具体销售工作中，考虑可供选择的不同行业（最左边的一列）。在考虑吸引你的行业时，通过将相对应的等级顺序（1代表你最喜欢，5代表是你的第5个选择）写在那一栏中相应空白处，将你最喜欢的五个选项分出等级。

考虑你的选择，运用自身经验及从其他知识渊博的人们（父母、亲戚、朋友和熟人、老师，图书馆/求职信息资源）那里获得的信息，确定你在矩阵中所选择的五个单元中每个单元所对应的10家公司。这50家公司将成为你的“求职聚焦公司”——你在求职时将优先考虑的公司。既然已确定了你优先考虑的公司，你应该（a）了解它们；（b）确定有效的联络方式，以便参与该公司的招聘过程；（c）取得必要的联系，让他们收到你的自荐信和简历，并加以考虑。

行业类型	销售支持	新业务销售	现有业务销售	内部销售（非零售）	直接面向客户销售	综合销售工作
商业服务						
通信						
电子类						

续前表

行业类型	销售支持	新业务销售	现有业务销售	内部销售（非零售）	直接面向客户销售	综合销售工作
金属制品						
医疗服务						
医药						
保险						
机器设备						
制造业						
造纸及相关产品						
印刷/出版						
旅馆/出租房						
其他						

A.2　销售人员如何利用时间

目标

你将确定销售人员的工作范围及时间安排。

练习

基于你对销售行业的了解，你认为销售人员应如何分配时间？典型销售人员所做的销售工作是什么？

1. 工作：________________
2. 工作：________________
3. 工作：________________
4. 工作：________________
5. 工作：________________
6. 工作：________________
7. 工作：________________
8. 工作：________________
9. 工作：________________
10. 工作：________________
11. 工作：________________
12. 工作：________________
13. 工作：________________
14. 工作：________________
15. 工作：________________

A.3 成功的销售人员所需具备的特征

目标

你将确定作为一名成功的销售人员必须具备的特征。

练习

基于你对你遇到的销售人员的了解，你认为获得销售成功必须具备哪些特征？为什么？

1. 特征：________________________为什么？________________________
2. 特征：________________________为什么？________________________
3. 特征：________________________为什么？________________________
4. 特征：________________________为什么？________________________
5. 特征：________________________为什么？________________________
6. 特征：________________________为什么？________________________
7. 特征：________________________为什么？________________________
8. 特征：________________________为什么？________________________
9. 特征：________________________为什么？________________________
10. 特征：________________________为什么？________________________
11. 特征：________________________为什么？________________________
12. 特征：________________________为什么？________________________

A.4 撰写简历1：确定你取得的成就和掌握的技巧

目标

你将更好地掌握撰写简历的过程，同时设计你自己的简历以为毕业求职做准备。

确认有意义的成就和技巧

你寻找工作的基础

有效的自我分析将为你寻找工作打下基础。通过帮助你识别你有什么可“卖”的，能指导你写出更好的求职简历。如果你能将此当作是“在市场上销售自己”，那么，你首先需要明确你的“产品品质”是什么，或在劳动力市场上你所拥有的、能提供的技巧和优势。

为描述你的品质，你需要描述最近一份工作的职位或任务，还要清楚了解你的经验、背景、知识、技巧和能力。你应将你的工作经历分解为若干组成部分。这种一丝不苟的做法会帮你设想和计划如何将那些非常相似的经验和优势移植到新工作中，而从表面上看，新工作与你最近的工作似乎差异很大。

成就

在你回顾近几年的工作或校园生活时，你要回想那些你所做过的令你非常骄傲的特殊事件。特别是那些在你的工作职责之外做的事情，如处理紧急情况、解决棘手问题或抓住炙手可热的机会。通常，这些成就对你的雇主、同事、同学或对你曾帮助很大。你所取得的成就可能有、也可能没有受到你的长辈或上司的肯定或表扬，但重要的是，这些成就说明了你的技巧和能力——你所具有的解决问题的潜力。

练习

你的首要任务是发现并写下12件到现在为止你所取得的成就，尽量做到完整而不要过于简洁。你可能会发现你比你原先所想的还要令人骄傲，虽然写下这些成就的目的不仅仅是增加你的自信（它是有价值的附带结果）。写下你的成就能：

- 为你制作或修饰简历提供资料。

- 为发掘你的技能和优势提供基础。
- 使你在简历中或在面试中叙述优势时能更自然。

为开始写下你第一件成就，你需要：

- 识别你在工作中或是在学校里需要面对的问题、机会或情境，这些都要求你有所行动。
- 解释你解决问题或充分利用机会时所采取的行动或方法。你的解释应集中在你如何分析和准备，以及在你的解决方案或计划中所利用的资源（人、设备等）。
- 确认你所取得的成就。你可根据节约的时间或增加的销售额等将成就量化，也可根据对你或他人有何帮助来证明你所取得的成就。你还应解释计划如何执行，以及谁采用了这些信息。

目光投向哪里

在发掘你所取得的成就中，不要认为应找一些大事。你所取得的成就中有些可能很引人注目，你在稍后的简历或面试中会用到它们。但其他看似不那么引人注目的成就在揭示你真实的能力、技巧、知识和优势时也相当有用。事实上，你会发现有些重大成就是在工作之外完成的。例如，你发现自己在社区活动或教会里做了一些很伟大的事。如若这样，不要犹豫，将这些都作为有效的成就列上去。在学校取得的成就能有效地显示出你所拥有的能“卖”的东西。记住，成就并非通过你所获得的奖励显示出来，而是通过你完成任务后的满意感体现出来。

利用以下问题“唤醒你的记忆”：

- 你是否曾主动解决难题或处理问题，而这些问题没有人能处理？
- 你是否曾看到一个能取得重大进步的机会，并制定计划抓住它以获得成功？
- 你是否曾想出新的发明或新的方法以提高日产量？
- 你是否曾设想或创造一个新组织、新功能、新服务、新部门或新产品，填补很重要的空白？
- 你是否曾想出并成功完成复杂计划或进程？
- 你是否曾与同伴、工作中的上级或学校里的老师一起完成重大项目，其中你的贡献对项目的成功至关重要？
- 你接触过客户吗？他们中的一些人曾经生气过吗？你是如何应对他们的？你使用了哪些技巧？
- 你是否曾负责为一项工作或一个需按时完成的在建工程安排员工工作进度？
- 你是否曾负责监督你自己和/或他人？你负责哪些事？
- 你在学校时是不是一切靠自己？
- 你是否在工作的地方就把工作做完？
- 你在学校时是否参加过俱乐部？你在里面做过管理者吗？你是否曾组织或帮助他人开展新活动？你负责过什么项目吗？
- 你是否掌握计算机硬件或软件方面的专业知识？
- 你是否曾在课堂上完成与你预期工作相关的重要项目？
- 你曾培训过其他员工吗？
- 你曾负责存货管理吗？
- 你取得过学术成就吗？

- 你参加过实习项目吗?

你如何陈述这些成就，也很重要

在你陈述你所取得的成就时，尽量以动词开头。你可以利用下面这些鲜明有力的动词：

管理（administer）
建议（advise）
影响（affect）
分析（analyze）
预见（anticipate）
应用（apply）
靠近（approach）
批准（approve）
安排（arrange）
集合（assemble）
评定（assess）
指派（assign）
援助（assist）
取得（attain）
创作（author）
建立（build）
计算（calculate）
分类（catalog）
担任要职（chair）
合作（collaborate）
交流（communicate）
对比（compare）
构思（conceive）
使概念化（conceptualize）
咨询（consult）
签订合同（contract）
控制（control）
协作（cooperate）
调整（coordinate）
劝告（counsel）
创造（create）
决定（decide）
分辨（define）
授权（delegate）
论证（demonstrate）
设计（design）
详述（detail）

确定（determine）
发展（develop）
发明（devise）
指挥（direct）
分区（distribute）
起草（draft）
编辑（edit）
培训（educate）
鼓励（encourage）
扩大（enlarge）
赞助（enlist）
构建（establish）
评估（estimate）
评价（evaluate）
检查（examine）
执行（execute）
扩张（expand）
加速（expedite）
促进（facilitate）
预测（forecast）
阐明（formulate）
产生（generate）
指导（guide）
处理（handle）
辨别（identify）
贯彻（implement）
改善（improve）
增加（increase）
影响（influence）
通知（inform）
启动（initiate）
创新（innovate）
安装（install）
创立（institute）
教导（instruct）
整合（integrate）
发明（invent）
调查（investigate）
引导（lead）
保持（maintain）
管理（manage）
操作（manipulate）

营销 (market)
仲裁 (mediate)
销售 (merchandise)
缓和 (moderate)
修改 (modify)
监控 (monitor)
激发 (motivate)
磋商 (negotiate)
获得 (obtain)
运作 (operate)
订单 (order)
组织 (organize)
创办 (originate)
参与 (participate)
履行 (perform)
劝导 (persuade)
安抚 (placate)
计划 (plan)
准备 (prepare)
展现 (present)
主持 (preside)
解决问题 (problem-solve)
处理 (process)
提出 (produce)
提升 (promote)
提供 (provide)
推荐 (recommend)
调节 (reconcile)
记录 (record)
招募 (recruit)
调整 (rectify)
重新设计 (redesign)
减少 (reduce)
叙述 (relate)
更新 (renew)
报导 (report)
表现 (represent)
改组 (reorganize)
调查 (research)
解决 (resolve)
负责任的 (responsible)
回顾 (review)

修订（revise）
浏览（scan）
进度表（schedule）
筛选（screen）
选取（select）
服务（serve）
演讲（speak）
雇用员工（staff）
标准化（standardize）
激励（stimulate）
成功（successful）
总结（summarize）
监督（supervise）
支持（support）
调查（survey）
综合（synthesize）
系统化（systemize）
讲授（teach）
团队（team）
建立团队（team-build）
技术（technical）
培训（train）
传输（transmit）
升级（update）
利用（utilize）
多才多艺的（versatile）
编写（write ）

你应在简历中清楚地强调所有成就，并将它们转换为与工作相关的技能。你的表达方式也很重要。解释所获成就，让它们代表你能给你的目标公司带来的利益。下面将介绍一些成就的描述。注意，这些成就有些是以结果量化的。你在简历中列举这些成就要表达得精简（通常是 2～3 行），但不能漏掉它们产生的影响。

与工作相关的成果

- 管理仓库并负责价值 30 万美元的库存。
- 曾 4 次获得销售人员月度奖。
- 在年度销售竞赛中取得第 2 名。
- 在过去 3 年里，平均完成定额的 137%。

与职业相关的成就

- 全国销售精英优胜者——排在前 200 位销售人员的第 4 位。
- Pi Sigma Epsilon 营销委员会负责人，这是一个在销售和营销方面的专业协会。
- 曾在伊利诺伊州中心学院（Illinois Central College）担任学生会负责人。
- 2005 年曾在伊利诺伊州立大学导演时事讽刺剧。

现在，回想你在过去 3～4 年里做过的所有事情。你取得过哪些成就？它们如何与你的职业相关？在你确定并想起 12 件成就后，在我们提供的空白纸上将它们写出来。不要忘了使用前面列出的动词。在你填完所有 12 件成就后，将它们对比和排序，描述你在职场上的价值。你要决定采用最重要的成就制作导向的简历，而不是将其做成工作描述清单。

姓名： ______________________________

你所取得的成果和成就

成就描述	排名
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________
● ______________________	________

A.5 撰写简历 2：准备你的简历

目标

设计你自己的简历，以供毕业时使用。

准备你的简历

简历的目的

为准备最有效的简历，你需要考虑你的目标雇主。一份理想的简历能表明你所具有的最具价值的技巧和特征，而这些必须与目标公司的具体职位相关。简历应根据目标雇主的兴趣设计，要能激发雇主打电话邀你参加面试的欲望。简历应能提供足够的信息，向雇主表明你能胜任那项工作。当然，招募人员心中总会产生一些疑问。

这意味着你不能在简历中将“所有事情”都告诉雇主。如果你提供太多细节，招募人员可能会注意到足以将你排除的理由，或招募人员再没有兴趣搜寻与你相关的更多信息。

为引起对方的兴趣，简历应像一个好广告——如精心构思的图画，吸引读者通过个人接触了解更多信息。不要倾诉所有东西，你要介绍的是能引起读者好奇且与读者需求相关的东西。

简历的不同格式

简历最常见的两种模式是按时间顺序表述或按职业类型表述。

- 按时间顺序表述的简历强调你的职业履历——你的头衔、工作单位、工作时间及你的职责。注意，你要反向记录工作经历，从最近的工作开始。
- 按职业类型表述的简历强调你所从事工作的类型，及你在工作各个方面所取得的成就。

事实上，每种模式都包括了另一种模式的一部分。当你在每项工作描述下面列上一系列成就时，再按时间顺序表述显然很自然。同样，按时间顺序表述的简历也通常包含了浓缩的工作历程（包括任职公司、日期和岗位）。

按职业类型表述的简历将你在各职能部门的工作经历组织起来，如营销、管理、生产、财务或这些职能部门的附属子部门，它通常包括一系列的成就以表明求职者在某领域的专业技能。

除了这两种简历模式，还有其他一些专为具体情况设计的简历。例如，学术界的简历着

重强调教育背景和发表的论文。在出版业或公共关系行业，简历是求职者展现其写作方面创作才能的窗口。律师事务所或会计师事务所则更希望非常正式或保守的简历。

如果你即将从大学毕业，而且没有丰富的工作经历，你可以强调你所受教育，包括你认为对你的营销能力有影响的专业课程、你所获得的奖励或荣誉、在各种组织中担任的具体职位和参与的活动。总之，你不应在简历中简单罗列一堆名称或头衔。根据你所掌握的技能和知识认真思考，说明这些知识和技能为何对你的目标职位很重要。如果你在学校时已经靠个人努力自立，那么你一定要提到这一点。对学生而言，最好提供按类型表述的简历——让你能充分介绍你所取得的成就，而不用强调你所从事的工作类型。下面两种模式的例子可能对学生有用。

简历模式 1

你的姓名、地址和电话

目标

____

____

____

概述

____

____

____

教育背景

学校　　学位　　日期

教育及与工作相关的成就

____

____

____

工作经历

职位　　开始工作时间

公司

职位　　开始工作时间

公司

简历模式 2

你的姓名、地址和电话

目标

____

____

____

概述

学术成就

学校　　学位　　日期

工作经历和成就

职位　　开始工作时间

公司

职位　　开始工作时间

公司

目标

几乎每个读者都想先知道你想要什么。因此，专家建议以清晰的工作目标开始你的陈述，明确定义你预期的工作类型。你所制定的目标可以非常广泛，也可以非常具体明确。下面介绍对目标的描述。

> 寻求营销职位，这既能利用我在沟通技巧方面的经验，也能充分运用我与客户有效沟通的能力。
>
> 一个能利用我在管理培训和石油工业运营方面广泛经验的职位。
>
> 一个在有生气的、成长导向的公关公司或部门的实习机会，以利用我在项目开发方面的经验并有助于我的 MBA 课程学习。

如果你寻求多种不同类型的职位，不要在同一份简历里包含两个目标，而应制作两份写有不同目标的简历或完全不同的简历，两者强调的目标和成就不同。在条件允许情况下，你应视具体公司确定简历表述的目标。

你一定要写明目标。否则，你就是在逼迫招募人员设法“弄清”你适合公司的哪个职位——如果我手头上有 500 份简历，我是不会花时间去“弄清”你适合哪个职位的。同样，目标中不要出现初级这类词。设想一下，如果初级职位不需要人，那会如何？我会立即将你从中级职位的申请名单中删除——即使你可能符合条件。不要过度限制你自己。撰写目标的最后一个要点：不要从本练习或任何介绍简历写作的书中抄袭。你如果这么做，那么你可能就会与他人雷同。

概述

通过几行文字概述你是谁，以及为什么能胜任你在目标表述中所提到的工作。换句话说，这部分内容将概括你的背景、技能和资格——它们与你的工作目标息息相关。通常4～8行的一段文字就足够了。如果太长，你可用符号将其分为若干段落。下面介绍“概述”的例子。

在项目开发、成本预测及经济分析方面有5年经验。专业技能包括：

- 项目策划
- 报告撰写
- 计划执行
- 演讲技能
- 电脑技能

在国内不同地区工作过，拥有15年以上的生产经验，直接负责过许多技术性职责，包括设备安装、注水取油、蒸汽机运作及工作检查。拥有与这份工作相关的工作经验。

14年的经验，包括9年在电信行业及4年在管理职位的经验。技能包括：

- 解决问题
- 客户关系
- 通信及系统分析
- 项目开发

对经验很少甚或完全没有经验的人，比如刚毕业的大学生，你可以考虑用简介或最精彩部分代替。下面是三位学生的简介。

简介

- 全面的口头和书面沟通能力
- 可靠且愿意承担责任
- 经证明的组织和领导能力
- 目标导向、自信、专业

简介

- 优异的专业成绩（3.88/4.00）
- 全面的口头和书面沟通能力
- 经证明的组织和领导能力
- 负责、友好、办事周到

资格中最精彩部分

- 完全自筹学费
- 能很好地平衡工作和学习之间的关系
- 熟悉微软office软件和数据库软件
- 自我激励、负责、工作努力

突出学术和工作成就

如果你拥有令人难忘的工作经历或学术成就，那么你可能希望将它们分门别类地充分罗

列。试着利用你所取得的成就支持你的目标和概述。你的成就应源于上述练习所确认的内容，它们应简洁且以动词开头。

履历——或工作经验——或职业背景

你应把在最近工作过的每家公司所做的每项工作都列出来。最好的表述方式是以职位开头，接下去是大致的日期、公司名称及你所取得的成就。随着工作经历的前推，你应逐渐减少对每份工作细节的描述。

工作经历和成就

职位　　　　　　　　　　　　工作日期

公司

如果你要强调所获成就并简要概述工作经历，那么你就应将成就集中起来，以职业类型为标题，采用前面描述过的表述结构。

与教育和工作相关的成就

工作经历

职位　　　　　　　　　　　　工作日期

公司

职位　　　　　　　　　　　　工作日期

公司

概述你的教育经历

如果你刚毕业或工作经验很少，那么，你应把教育经历放在简历上方。但对大部分商业或工业工作而言，教育经历应放在最后面。这个位置也是陈述你所接受过的额外培训（如专题讨论会、会议、研讨会和特殊课程等）的好地方。例如：

2005 年　理学学士/伊利诺伊州立大学计算机应用科学

2004 年　哈佛大学——13 周的综合管理课程

如果你要强调你所受教育（将它放在简历开头），你可能希望使用有所区别的格式。例如：

工商管理学学士　　伊利诺伊州立大学——2005 年 5 月

　　　　　　　　　关注领域：人力资源管理

伊利诺伊州立大学　　工商管理学学士——2005 年 5 月

　　　　　　　　　　学习成绩优异

　　　　　　　　　　主修：市场营销



你可能决定将学术奖励、荣誉及与所取得成就相关的内容包括进去。你可能还希望把你在一些组织中的会员资格也包括进去，特别是当它们与你所中意的工作相关时。

一些有用的提示

- 准确、积极地介绍自己。
- 包括足够信息以引起“购买者”的兴趣。
- 不要写薪酬要求。它可能会过早结束协商。你应在尘埃落定后、面对面讨论时再提出，你心里有底就行。
- 不要加上证明书。这应在后期双方都表示非常感兴趣时再拿出来。
- 避免出现过长的和过于复杂的句子或段落。
- 不要把简历“填得过满”。留下一些好东西待面试时再说。
- 充分利用大写字母、着重号、下划线等修饰简历。使用下划线时要小心，因为有时在复印件上它很难看清楚。
- 在你打印简历前，先请人帮忙校对。
- 较小的字体能在一张纸上写下更多内容，且不会看起来很挤。调整字体和页边距使简历的布局效果最佳。因为，简历已不再仅仅是一页纸。

下面是专业的简历读者最常发现的错误：

- 没能清晰地陈述简历开头的目标。
- 没描述好所取得的成就。
- 应聘者明显达不到所写目标。
- 烦琐、错误的拼写和糟糕的语法。
- 工作经历不完整。
- 糟糕的布局、纸张和总体外观。

练习

为自己写一份以成就为导向的简历。采用某种通用模式。与别人一起制作简历，并请别人帮你检查和修改。你要做好修改多次的思想准备。

你为本次作业上交的简历终稿须打印在一张纸上。我们建议你使用计算机，并将简历的定稿保存在磁盘上，以便将来修改。记住，你的简历反映了你的成长历程。当你继续找工作时，你可能需要修改它或调整目标。这些改变非常正常。

A.6 简历写作3：制作一封推荐信

目标

写一封自荐信以补充个人简历。

推荐信在你找工作过程中所起的作用

好的推荐信能补充并配合你建立关系网和其他寻找工作的技巧。寄给任何一家公司的推荐信，最终目的都是能得到面试机会。别人对推荐信的第一个回应可能是打一个电话或提出书面请求，要求对方提供更多信息。你应设法让推荐信足够有吸引力，以刺激对方要求你提供更多信息。

在你寻找工作的过程当中，有多种不同类型的信：

- 搜寻信，很大程度上是一封自荐信，简要归纳你的目标和背景，并附上简历。
- 公司广播信，能为你的创造性写作提供更多空间，因为它通常是将你的故事告诉读者，而不只是一份简历。
- 定制的或个人化的信，针对特定公司和个人，通常是你选择作为目标的某个人。它像来复枪，而非散弹枪。通常它可独立存在而不需再附简历。
- 跟进信，通常只是一个非正式的短笺。例如，它传达你就对方给予面试机会的感谢。它可能是你为进入下一轮面试所做的努力，也可能只是一个暗示，表明你仍对这个位置非常感兴趣。

你的推荐信应该总是包含一份简历，除非你还要继续跟进寄信。

寻找合适的人

找到正确的收信人是你的任务的重要组成部分。公司和高层管理人员收到的信和简历很多，所以他们通常形成了自己程式化的处理方式。最常见的是，收到信的高级管理人员会要求他的秘书（或其他一些把关者）筛选简历。把关者可能会：

- 把它扔进垃圾箱。
- 将它送给人事或人力资源部。
- 转给下级或其他的部门或单位。
- 把它放进上司的信堆里。
- 提醒上司注意，因为它看上去令人感兴趣。

你面临的真正挑战是要将你的信寄给对你的才能非常感兴趣的、想雇用你的人。如果你有经验，而且正在寻找在某个特定部门工作的机会，你最可靠的办法就是直接将信寄给那个部门的负责人。或者，你可以将你的信寄给人力资源经理（务必要确认其姓名）。

为寻找营销和销售职位，许多学生先在市场上找到该公司的产品，然后成功地识别出在某个特定目标公司内合适的联系人。即以在市场上找到公司产品为起点，通过逆向寻找，经过许多中间人，直至找到他们要找寻的信息。下面是一个学生成功运用逆向寻找过程的例子。

在准备找工作的过程中，杰米·史密斯（Jamie Smith）确定Flexall工业公司为她的首选目标公司。她没有能帮她接近Flexall公司的关系，而且那家公司也从不到她所在学校招聘。不过，史密斯仍获得了与公司相关的信息。首先，根据公司名称确定了它的许多产品，并了解到这些产品销往医院和药店，史密斯便拜访医院的采购办公室和本地药店。通过不懈努力，她查到了吉姆·伯内特（Jim Burnett）的姓名和地址，他负责那个地区的销售工作。打了多次电话之后，史密斯最终得到了与伯内特见面的机会。

很自然，伯内特起初很警惕，史密斯谨慎地预先说明她只是希望能聊一聊与Flexall公司相关的事，而不是要他给她一个面试机会。但闲聊几分钟后，史密斯主动提出下次伯内特来该镇访问客户时她请他喝杯咖啡。他不仅接受了，还付了咖啡钱。在见面闲聊中，史密斯获得了大量信息，这些信息是她在职业资料库或Flexall的年度报告里找不到的。这些信息中还包括了全国销售总监的姓名和地址，而该总监负责主要的人员招聘。另外还有地区经理的姓名和地址，他正在积极招聘人员以填补空缺。

史密斯将推荐信和简历寄给了这两个人（顺便说一下，信的内容不同）。你可能对后来发生的许多事感兴趣：首先，史密斯现在为Flexall公司工作，而且是表现最优秀的新员工之一！其次，在开始培训两周后，全国销售总监告诉她，在设法与公司联系方面的独出心裁是她能得到这份工作的主要原因。它同“……那正是我们在销售人员身上寻找的东西”这一宗旨不无关系。

一旦确定了联系人，你要确保信息是最新的且是正确的。而你看到的电话簿很可能是一年或两年前的；公司人员可能更换了工作。如果你的信准确无误地寄给了负责人，姓名拼写和头衔都正确，那么你的简历通过的几率就提高了。有个办法能使你更有把握：打电话给总部，说，“我想写信给____。他是否还是____的副总裁？你能帮我准确地拼写他的姓名和姓名缩写吗？他是否仍在这个地方？”如果话务员或接待员不是非常清楚，你就试着打电话给人事部门。诚然，这种复查很耗时间，但它能提高你得到询问或面试的几率。

撰写推荐信

开篇最为重要。它必须能引起主管人员对某些事的注意：这些事正是他希望听到的，能适合其需求。

- 记住，这一段并非表明你需要什么。
- 大部分情况下，需要描述与你所寻找工作相关的成就。
- 或者，它可能是下面所描述的其他可能引起注意的手法之一。

典型的策略包括了公司需要和成就法、直接法、叙述法、事件法以及刺激法。采用每种方法的案例如下：

公司需要和成就法。采用这种方法时，应先描述你所处行业的常见问题——你如何处理它，结果如何？你可采用这种方法直接说明公司为何需要雇用你。

直接法。在第一段，你简要地告知你是谁及你寻求什么，这可能和你简历中的上半页极其相似。如果你很容易找到工作的自豪感，那么，这种方法将非常有效——你的年龄合

适、你是一个成功者、你有非常出色的履历，而且你来自知名企业。

讲故事或叙述法。采用这种方法时，你可通过讲故事介绍自己，加入一些最近发生在你身上的不平常的或非常有趣的事。

事件法。讲述与你相关的，或你与行业中正在发生的事相关的一些经历，而且要有趣味。

刺激法。在第一段必须有一些令人印象深刻的内容。如："我刚被解职，而我认为这是一件非常好的事。"或"如果你能分给我为您节省的公用设施费用的一半，那我可以不要薪水。"这种方法有点冒险，但也可能起到很好的效果。

指导方针

在写推荐信的过程中，你还要考虑一些一般原则，具体如下：

- 推销你的成就和你的相关经验。
- 不要回顾得太多。
- 省略私人数据，如年龄、爱好、婚姻状况，或孩子（除非它们与工作直接相关）。
- 省略薪水，包括过去的薪水或期望的薪水
- 省略职业数据——事实上，应略去所有数据。
- 省略普通的简历证明人——除非是某人推荐你写的这封信。
- 一定要好好润色，仔细推敲，拼写错误或语法错误都可能让你失去机会！

练习

运用前面讨论过的方法，构思并制作一封推荐信，以补充你的简历。如果需要邮寄，你必须打印终稿。再一次建议：使用计算机并在磁盘上保存文档复制件。

2.1 道德尺度

目标

学习处理你将遇到的不同的道德情境。

练习

在下列每种情境中，人们的道德水平如何？根据不同情境选择你的答案，并准备解释你的答案。

1. 销售人员通过询问供应商获得有关竞争对手的机密信息。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
2. 销售人员向购买者了解有关竞争对手报价的信息，以便提供新报价单。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
3. 购买者告诉销售人员其竞争对手的报价，并让他重新报价。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
4. 购买者向销售人员夸大问题的严重性，以取得更优惠的价格或其他让步。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
5. 为获得更低的价格或其他让步，购买者欺骗现有供应商说公司可能采购其他公司的产品。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
6. 购买者从新渠道获得产品报价单，当他们还是明显倾向将现有供应商作为标准供应商时，这样做只是为招标增添了一个报价。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
7. 销售人员引诱购买者泄露竞争对手的投标信息，以比其更低的价格投标。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
8. 销售人员夸大交货速度以促成交易。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
9. 销售人员告诉采购组织，如果采购组织感兴趣，他手中有关于其竞争对手的信息。
   非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
10. 销售人员暗示，如果客户能订货，那他们下次订货就能享受更低价格，但这往往不能实现。
    非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德
11. 销售人员只强调产品积极的一面，只字不提产品可能给客户带来的问题。
    非常有道德　有道德　不知道　不道德　非常不道德

12. 购买者会根据一些因素，如种族、性别、民族及宗教信仰选择销售人员。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
13. 购买者歧视卖方，因为卖方的销售人员是通过“走后门”来推销产品，而非经过采购部门的流程。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
14. 购买者歧视利用裙带关系销售产品（这里的裙带关系指的是，为有亲戚或朋友关系或是由高层管理者推荐的供应商提供所有优惠政策）。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
15. 在产品短缺情况下，销售人员将产品销售给他所喜欢的采购组织。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
16. 为获得较低价格或其他让步，购买者告诉现有供应商可能采购其他公司的产品。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
17. 在互惠交易情形下，销售人员暗示除非对方下单，否则对方销售给乙方的产品也会受到影响。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
18. 销售人员企图运用公司经济实力令购买者作出让步。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
19. 销售人员给购买者的价格或条款不具竞争力，但这些购买者是以这家公司为主要的供货来源。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
20. 购买者收受供应商礼物，例如销售促销奖励及“采购额激励”。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
21. 购买者参加旅游、用餐及其他免费的娱乐活动。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
22. 在圣诞节或其他场合，销售人员送给一名最佳客户价值至少 50 美元的礼物。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
23. 在圣诞节或其他场合，销售人员送给一名潜在购买者价值至少 50 美元的礼物。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
24. 销售人员承诺为其参股公司的采购组织提供价格优惠。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德
25. 销售人员企图销售给客户对其仅有一点价值或根本毫无价值的产品。
    非常有道德　　有道德　　不知道　　不道德　　非常不道德

资料来源：Adapted from I. F. Trawick, J. E. Swan, G. W. McGee, and D. R. Rink, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 19 (1) (1991): 17 - 23; A. J. Dubinsky, and T. N. Ingram, “Correlates of Salespeople Ethical Conflict: An Exploratory Investigation,” *Journal of Business Ethics*, 3 (1984): 343 - 353; A. J. Dubinsky, and I. M. Gwin, “Business Ethics: Buyers and Sellers,” *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17 (Winter, 1981): 9 - 16.

2.2 在售后建立关系

目标

你将了解为建立伙伴关系而采取后续活动的重要性。

练习

几年前，销售人员认为在完成交易后其工作也就完成了。现在，一家公司想要生存，持续交易变得很重要，销售过程的后续阶段也变得更重要。销售完成后，维持关系也应成为你的一个目标。

1. 销售完成后表达你的谢意。你会如何做?

____

2. 关注产品的交付及安装。这为什么很重要?

____

3. 记住电话总机接线员、招待员、办公室经理、产品使用者等的名字。你会如何做?这为什么很重要?

____

4. 履行所有承诺。你会如何做?这为什么很重要?

____

5. 设法为产品或服务增加价值。你会如何做?这为什么很重要?

____

6. 在后续访问过程中，你会采取什么措施?

____

2.3 传统销售过程与基于信任的关系型销售过程的比较

目标

你将对传统销售过程与基于信任的关系型销售过程之间的区别有更深入的了解。

练习

学习和讨论传统任务导向的销售过程及基于信任的关系型销售过程所包含的活动（见表1—2），当你了解了这两个过程后，对比它们的组织活动、重点及关注点。接着，回答以下问题：

1. 比较这两种销售过程。它们的相似点在哪里？不同点在哪里？

______

2. 这两种过程的主要关注点分别在哪里？

______

3. 为什么会向基于信任的关系型销售转变？引起这种转变的原因在哪里？

______

4. 基于信任的关系型销售给销售人员带来的优势在哪里？给购买者的呢？

______

5. 基于信任的关系型销售对销售人员的不利在哪里？对购买者呢？

______

3.1 收集关于购买者的信息

目标

了解收集与潜在购买者相关的信息为什么很重要。

练习

你对购买者了解得越多，你就拥有越多机会推销产品。随着时间的推移，你应积累与潜在购买者相关的信息。你销售的产品不同，需要的信息也不同。通常，你需要了解与客户相关的一些基本信息。销售人员可以通过收集零碎信息、将信息分类及为客户定制个性化的销售展示来充分了解客户。

以下信息将有助于你准备个性化的销售展示。

1. 潜在购买者的姓名、正确的拼写及发音。了解潜在购买者名字的正确拼写及发音为什么很重要呢？

___

2. 潜在购买者的头衔。了解潜在购买者的头衔为什么很重要呢？

___

3. 潜在购买者的爱好。了解潜在购买者的爱好为什么很重要呢？

___

4. 潜在购买者的朋友。了解潜在购买者朋友的名字为什么很重要呢？

___

5. 潜在购买者在某个团体中的地位。了解潜在购买者在某个团体里面的地位为什么很重要呢？

___

6. 不能与潜在购买者谈及的事。了解不能与潜在购买者谈论的某个话题为什么很重要呢？

___

7. 潜在购买者的孩子。了解潜在购买者小孩的名字和年龄为什么很重要呢？

___

8. 潜在购买者最喜欢的球队。了解潜在购买者最喜欢的球队为什么很重要呢？

___

9. 哈维·麦凯（Harvey Mackay）在《与鲨鱼共游的保命法》（*Swim with the Sharks without Being Eaten Alive*）中说，销售人员可按66个项目收集信息以了解客户。其中部分内容如下：

（1）客户吸烟吗？
（2）客户配偶的受教育程度如何？
（3）客户毕业于哪所大学？
（4）客户是哪个俱乐部或服务社的成员？
（5）他们休闲时习惯做什么？
（6）他们开哪家公司的车？什么型号？
这类信息对销售人员为什么很重要？

______

供讨论的观点

1. 你如何利用这些信息改善与购买者的沟通？

______

2. 你如何收集这些信息？

______

3. 你需要多长时间收集这些信息？

______

4. 你还需要哪些有价值的信息？

______

3.2　购买过程中的关键问题

目标

你将了解良好、有效提问的好处。

练习

在购买过程中，销售人员必须不断收集相关信息。对下列问题的回答有助于销售人员识别购买中心的关键人物，设计有效的策略应对客户的购买过程。这些问题需要由销售人员在访问客户组织中的不同人员时提出。

1. 包括您在内，都有谁作出购买决策？请解释这个问题为什么重要。

____

2. 改变供应商时，您预见会有哪些问题？请解释这个问题为什么重要。

____

3. 您需要做什么以获得他人支持？请解释这个问题为什么重要。

____

4. 您打算何时作出购买决策？请解释这个问题为什么重要。

____

5. 关于这项购买决策，您会感到有何种紧迫感？请解释这个问题为什么重要。

____

6. 其他重要问题？________________为什么？________________

3.3 启动购买过程——认知需求

目标

你将确定购买过程的需求认知阶段的外部和内部刺激因素。

练习

对购买行为最简单同时也很有意义的一种看法是，它实际上是一个过程。它由具有逻辑顺序的诸阶段组成。在这些阶段结束时，客户将确定产品和供应商。销售人员最关心是谁启动第一阶段，以及它如何被激发。正如之前在第3单元讨论的，组织购买者决策过程包括以下8个连续的阶段：

第一阶段： 问题（需求）和通用解决方案的预测与识别。

第二阶段： 确定所需产品的特征和数量。

第三阶段： 描述所需产品的特征和数量。

第四阶段： 寻找并筛选潜在产品来源。

第五阶段： 获取并分析建议书。

第六阶段： 评价建议书，选择供应商。

第七阶段： 选择订货程序。

第八阶段： 对履行情况的反馈和评价。

当某人意识到能通过购买产品或服务来解决问题或抓住机会时，购买过程就开始了。这种意识需要通过内在的或外在的刺激来启发。

假定你是夏普商务设备公司（Sharp Business Equipment）的销售人员。国际演出服务公司（Performance Services International）表达了他们对升级办公室和通信设备的兴趣。你知道，需求可以通过内在的和外在的暗示与刺激激发，你通过与客户公司的主要采购部门合作，更好地了解和认识其需求并找出可行解决方案。

利用下列工作表确定内在的和外在的刺激或暗示，这些刺激和暗示能使客户形成对问题或需求的期望或认识，并启动购买过程。

内在的刺激：

例子：会计部门要求提供传真设备。如何引用这一消息来源？

销售人员与会计部门的不同成员见面并合作，展示传真的用途和利益。

1. ______________________________。如何引用这一消息来源？

____

2. ______________________________。如何引用这一消息来源？

____

3. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

4. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

外在的刺激：

例子：数据处理部门看到贸易性出版物上的广告。如何引用这一消息来源？

了解到数据处理部门在研究使用传真设备所能带来的利益，销售人员在他们的办公室留下许多贸易性出版物以供他们阅读。

1. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

2. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

3. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

4. ______________________________。如何引用这一消息来源？
____

4.1 启动 ADAPT 提问过程以挖掘和确认客户需求

目标

进一步加深对 ADAPT 提问过程的理解并提高运用 ADAPT 挖掘需求的能力。

练习

恭喜！你最近加入了 Addvance 冷冻食品公司，成为它在中西部地区的销售人员。这是一家食品加工公司，专为大型机构如监狱和医院提供肉类主菜。Addvance 被视为行业的领导者之一。这一声誉不仅涵盖市场份额方面，在创新性产品和客户关系方面它也处于领导地位。

你已工作了几星期，以接近伊利诺伊州监狱系统负责食品采购的简·卡明斯（Jane Cammings）。在芝加哥还有其他几家主要的食品加工企业［包括卡夫食品公司和通用食品公司（General Foods）］，所以，该地区的竞争相当激烈。因而，Addvance 从未能让其产品出现在伊利诺伊州的监狱系统里。尽管如此，Addvance 最近引进了来自土耳其的新产品。该产品比竞争对手在市场上的产品蛋白质含量平均高 18%，脂肪含量平均低 23%。每份菜更高的蛋白质含量水平对监狱这类机构用户极其重要，因为它能在提供较少肉类主菜的情况下满足营养要求，为降低成本创造了机会。除了这些切实利益，新产品的平均售价是每磅 2.10 美元，比卡夫的相应产品便宜 0.22 美元，比通用食品公司的相应产品低 0.20 美元。更高水平的蛋白质含量和更低水平的脂肪含量当然会吸引卡明斯的注意。正是高蛋白质含量和低价格的结合才使你有机会与卡明斯及她的购买团队成员见面。

作为销售访问准备的一部分，你预先准备了一组问题，以帮助你更好地了解卡明斯的情况及确认她的需求。过去，通过有效提问获得的信息被证实对你很有价值，它帮助你更好地对客户需求作出反应。下面的 ADAPT 提问模型要求提供一系列有效的评价类、发现类、激发类、投射类和过渡类问题，这些你可能会用在与卡明斯的销售访问里。

请利用下列练习簿提出你的问题：

评价类问题

1. ______________________
2. ______________________
3. ______________________
4. ______________________
5. ______________________
6. ______________________

发现类问题

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______

激发类问题

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______

投射类问题

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______

过渡类问题

1. ______
2. ______
3. ______
4. ______
5. ______
6. ______

4.2 角色扮演 ADAPT 提问

目标

通过课堂上的角色扮演继续巩固在 ADAPT 提问过程中获得的倾听技巧和自信。

介绍

在角色扮演练习中，由老师扮演潜在购买者，学生则轮流提出每类问题。随着角色扮演的不断进行，你应能更容易地理解 ADAPT 过程及需要怎么做才能使其奏效。

你代表的公司

学生扮演 Sonoco. 公司的销售人员。该公司创立于 1899 年，创建初期名为 Southern Novelty 公司，总部位于南卡罗来纳州的哈茨威尔市。它的 17 000 名员工分布在 24 个国家，公司位于《财富》500 强的第 22 位。今年，公司净利润 11 750 万美元，销售额近 20 亿美元。公司专门生产多种不同类型的包装物，从装橘子汁、面条和网球的金属底盖的复合纸罐，到贴在许多卫生保健和医疗行业品牌标签的产品。全球范围内纺织品公司都使用它的纸制和塑料锥形筒和管子。公司还生产工业容器、填隙管、可回收的塑料食品杂货袋，甚至旅行者在旅馆看到的盖在玻璃杯上的纸盖。

你的产品

Sonoco. 生产纸板和波形分隔物，这些分隔物都根据客户定制设计以满足客户的包装需求。这些分隔物是设计好了的，盒子里所有格子的大小都一样，这意味着产品刚好能放在盒中，从而将产品破损或损伤的几率降到最低。公司还生产将产品插入盒子的机器。下表总结了该公司包装产品的特征和优势。

特征	优势
根据客户需求设计和生产	包装物能刚好匹配任意大小或形状的产品
范围很广的表面涂饰，包括水和淀粉涂饰、浸蜡和聚乙烯涂层	在运输方面具有通用性；没有必要从许多工厂购买以满足不同的包装要求
自动化产品插入机器设备	提供流畅的产品插入，而不会对玻璃或标签造成损害
边缘容易抓住	在人工或自动化地打开集装箱将盒子拿出拆开的过程中，防止分隔器从纸板箱上掉出来
使用可回收的纸板	满足环保要求
耐用的、坚固的纤维	有助于经受住突然的冲击
干净的、统一的边缘和表面	产品送到时显得干净，不沾灰尘，而且看上去的效果最好
客户定制的图形，用于包装的外部	能够增强公司形象，并使产品在自选商店中卖得更好
频繁的送货服务	能够减少空包装物占用的极大的库存空间
凹槽设计使得盒子更结实，但重量更轻	提供最大限度的保护，同时降低运输成本

练习

在角色扮演中，假定莉莉菲尔德玻璃制品公司（Lilly Fields Glass Co.）打电话给Sonoco.，表示对公司的包装产品感兴趣。公司将这个销售线索移交给你，今天你首次拜访莉莉菲尔德玻璃制品公司的采购经理。它是一家生产玻璃酒杯、大水瓶、鸡尾酒杯和玻璃啤酒杯的公司，产品通常销往酒吧和饭店。

这次访问中你的任务是要先利用**评价类**问题找出更多关于莉莉菲尔德玻璃制品公司的信息。例如，它们是否考虑在目标市场上做些变动？接着，利用**发现类**问题、**激发类**问题、**投射类**问题和**过渡类**问题，调查（a）潜在购买者的问题；（b）这些问题会引起的结果；（c）解决这些问题对采购经理意味着什么。但是，你在这次角色扮演中不用介绍解决方案。

为帮助你准备这次访问，我们列出了潜在购买者可能提出的以下问题：

- 莉莉菲尔德可能需要自动设备将玻璃产品装入集装箱。
- 莉莉菲尔德可能需要包装规格不标准的产品。
- 莉莉菲尔德可能需要将不同的材料装到同一个包装物里。
- 莉莉菲尔德可能不知道如何设计包装物。
- 莉莉菲尔德可能在运送产品时损坏产品。
- 莉莉菲尔德可能为存放包装物的额外库存空间投入太多资金。
- 除这些公司需求，采购经理可能有个人需求。

根据前面所解释的产品特征和优势，你应能想到你的产品所能解决的其他问题。

通过列出你希望在访问过程中调查到的可能的结果，为销售访问做准备。利用下面为你

提供的**销售人员准备表格**，列出你在角色扮演时提出的问题。此时此刻，不要太关注问题的质量。更为重要的是，你应集中练习提各类问题。当你经历了接下去的一些角色扮演后，你将更了解如何提高每类问题的提问质量。

记住，角色扮演的目的是练习 ADAPT 提问方法。不要“把注意力放在”潜在购买者身上。相反，你应将注意力集中在获得关于他的问题、需求和顾虑等方面的信息上。

你还需要总结你所听到的内容，并检验潜在购买者是否赞同你的总结。如果你将提出一个解决方案，你应确定你恰当地解释了潜在购买者的顾虑。

销售人员准备表格

评价类问题

1. ________________
2. ________________
3. ________________
4. ________________
5. ________________
6. ________________

发现类问题

1. ________________
2. ________________
3. ________________
4. ________________
5. ________________
6. ________________

激发类问题

1. ________________
2. ________________
3. ________________
4. ________________
5. ________________
6. ________________

投射类问题

1. ________________
2. ________________
3. ________________
4. ________________
5. ________________
6. ________________

过渡类问题

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________
6. ____________________

4.3 有效地提问

目标

你将了解提出有效问题的重要性。

介绍

销售人员可利用两种方法操纵或控制销售会谈。他们可以一直不停地说，或通过提出一些有效的问题引导谈话。有效的问题为销售人员带来下述优势：

1. 问题能产生一种情势在控制之中的氛围。
2. 问题能帮你确认客户在多大程度上配合你的工作。
3. 问题能使你获得有关客户的需求、欲望等有价值的信息。
4. 问题能帮你了解客户的风格和观点，及他对自己的需求、对你的产品和服务的了解与认识。
5. 问题能帮你避免出现客户拒绝购买产品的情况。
6. 问题有利于双方建立信任及关系。
7. 问题能帮你节省时间。
8. 问题使你不至于说得过多。
9. 问题能使客户参与销售会谈。
10. 问题能获得并保持客户的注意力。
11. 问题能让客户思考。
12. 如果你仔细倾听问题并给出答复，那么当你演讲时你的客户将乐意倾听。
13. 高水平的问题使你看起来很有能力而且知识渊博。

销售人员可利用开放式问题及封闭式问题提问。

开放式问题及封闭式问题

开放式问题——也称为非定向问题，客户可自由回答。这种提问方式让客户不限于用一两个词回答，而是鼓励其透露一些有关个人的或业务方面的信息。这些问题通常可用于获得客户的描述性信息，使销售人员更好地了解客户的特殊需求。

封闭式问题——也称定向问题，即客户仅限于给出一两个词的答案。虽然通常大部分为是非题，但也有一些其他的形式——回答也是限于一两个词。例如，“……有多少”及“……有多经常”，这些都是封闭式问题的典型例子。这类问题通常用于确认或澄清销售人员利用开放式问题获得的信息。

练习

综合运用开放式及封闭式问题，能帮助销售人员揭示并确认客户的需求、不满和机会。现在让我们看一下，这些问题是如何运用到ADAPT过程当中的。

1. 观察销售人员针对新的潜在购买者的介绍性访问过程。销售人员采用的开放性问题是什么？

a. ______________________________

b. ______________________________

c. ______________________________

d. ______________________________

e. ______________________________

销售人员利用开放式问题获得哪类信息？询问销售人员，在销售访问后他如何利用这些信息？

____

2. 销售人员采用了哪些封闭式问题？

a. ______________________________

b. ______________________________

c. ______________________________

d. ______________________________

e. ______________________________

销售人员利用封闭式问题获得哪类信息？询问销售人员，在销售访问后他如何利用这些信息？

____

4.4 感谢信

目标

你将更加清楚感谢信在客户跟进活动中所扮演的重要且有效的角色，同时，练习写作感谢信。

练习

设想你是蒙哥马利纸制品公司（Montgomery Paper Products）的销售人员，这是在商务用品、纸及纸制品方面顶尖的三家公司之一。今天天气潮热，尽管如此，你还是感觉收获颇丰。你刚拜访了环球系统有限公司（Worldwide Systems，Inc.）的采购主管约翰·特雷西（John Tracy），正返回办公室。

环球公司现在所需的纸品都是由阿珂姆办公用品公司（Acme Office Products）供应的。然而，阿珂姆公司没能使环球公司跟上技术发展趋势。事实上，蒙哥马利纸制品公司是一个创新者，也是许多技术发展的先锋，这些技术发展能帮助你在市场上获得优势。你将介绍新技术能给环球公司带来的潜在利益作为手段，争取获得环球公司的业务。

尽管特雷西认识到了转为购买你们的产品所能带来的利益，但他仍对你们的产品是否与其现有设备兼容抱有疑问。你琢磨这个客户已有好几个月。事实上，今天是你第 6 次与特雷西和环球公司里其他感兴趣的团体成员见面。尽管他们不断表示出兴趣，并要求你让他们知道事情的进展，但他们仍未承诺购买产品。不过，你感到他们离作出购买决策越来越近了。

第一部分：

利用下列工作表，写一封感谢信给约翰·特雷西，感谢他今天与你见面。你从不知道一个很小的专业行为可能成为令你交易成功的一个大事件。此外，这封信还给你提供了一个机会，使你的名字和产品利益再次出现在他面前。

蒙哥马利纸制品公司

芝加哥，西港路 1800 号（1800 Eastport Road Chicago），IL 63984（715）756-8333

第二部分：

想象同一个情景，但你已经得到了你所想要的订单。不仅如此，特雷西还提到，如果蒙哥马利纸制品公司的协议条款真的都落到了实处，那么，你将非常有可能获得更多业务。你的感谢信与前述情景中的感谢信有何不同？在下面的空白处写下这封新的感谢信。

蒙哥马利纸制品公司

芝加哥，西港路 1800 号（1800 Eastport Road Chicago），IL 63984（715）756-8333

第三部分：

现在的情境复杂了一些。假如情况发生变化，蒙哥马利纸制品公司是环球公司的主要供应商。你仍服务于这位客户，特雷西是采购者。你仍拜访特雷西，但你也投入大量时间与在办公室和商店里的你的产品的使用者合作。事实上，关系已经好到了这种程度，即大部分订单都是自动生成的。这封信又该如何写？在下面的空白处写下感谢信。

蒙哥马利纸制品公司

芝加哥，西港路 1800 号（1800 Eastport Road Chicago），IL 63984（715）756-8333

5.1 评价与客户联系的不同方法的有效性

目标

你将了解与客户联系的不同方法，并根据所要达到的结果来判断每种方法的有效性。

练习

销售人员希望实现的目标不同，他们与潜在购买者及客户不同联系方法的有效性也不同。这个练习要求你先考虑好销售人员预期要达成的结果，然后选出最有效的联系办法。为鼓励你仔细思考每种方法的优势和劣势，这个练习同时要求你解释所做选择的原因。

评价与客户联系方法的有效性

根据下述每种预期结果，指出哪种联系客户的方法最好。选择与每种联系方法相对应的字母。

亲自见面（in person）（P） 电子邮件（e-mail）（E）
正式信函（form letter）（F） 私人信函（personalized letter）（L）
电话（telephone）（T） 网络（world wide web）（W）

选完之后，请你简要解释为什么你认为这个是最佳的选择。这些回答将用于课堂讨论。

方法

使客户了解产品或公司 ____________
为什么：____________
自我介绍 ____________
为什么：____________
首次约客户见面 ____________
为什么：____________
确认预约 ____________
为什么：____________
使客户熟悉自己 ____________
为什么：____________
发现客户需求 ____________
为什么：____________

确认客户购买动机 ____________

为什么：____

确定购买组织中的影响者及决策者 ____________

为什么：____

5.2 评估客户的生命周期价值

目标

一个组织的命脉是留住回头客，这通过使现有客户满意来实现。在这个练习中，你将计算一位客户在5年内所具有的价值。

一个客户的生命周期价值

寻找一个与你有伙伴关系或工作关系并能让你陪伴或跟随一天的销售人员。记下他的举止和活动，不管其对买卖双方关系的建立和维持有何影响（好的和坏的）。

在销售人员的帮助下，选择一个客户并计算他的生命周期价值。

在简短的报告中，先描述你在跟随过程中观察到的“关系活动”（好的和坏的），同时介绍生命周期价值的计算方法。你必须在报告中说明理由，以为计算出的价值提供支持。

正如前面所说的，一个组织的命脉是留住回头客。现有客户已与销售人员建立了很好的信任关系，只要适当地加以维护，就能较容易把产品销售出去。

在食品行业，在一年50个星期中，平均每个客户每星期要花100美元购买食品。一个客户一年所具有的价值就是5 000美元，5年就是25 000美元。

在生活用品行业，一家小杂货店（独立的杂货店）平均每星期的订单就值1 000美元。一个客户每年的价值就达到50 000美元，5年就是25万美元。

练习

1. 联系销售人员并问他每个客户每个月的订单是多少，计算一个客户在5年内所具有的价值。

____

2. 与销售人员讨论，了解他开发此类客户所需的时间。

____

3. 探讨失去一位积极的客户带来的损失，了解寻找新客户代替这个失去的客户所需的时间和精力。

____

4. **询问销售人员获得现有客户的订单花费的精力是多少；与之相比，获得新客户的订单又得花费多少精力。**

5.3 潜在客户挖掘的有效性

目标

你将了解一些潜在客户挖掘技巧，并确定这些技巧的有效性。

练习

回顾第 5 单元关于潜在客户来源及方法的讨论。从外部来源、内部来源及私人联系来源等每类来源中选出两种方法，回答以下问题。

列出潜在客户挖掘的方法并记下你对它们有效性的看法。

外部来源

1. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

2. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

内部来源

1. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

2. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

私人联系来源

1. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

2. 潜在客户挖掘方法______

你认为这种方法的优势在哪？劣势在哪？

资料来源：Adapted from T. N. Ingram，SMEI *Certification Study Guide*，The University of Memphis：SMEI Accreditation Institute，1994.

6.1 拟定你所在学校的特点和利益声明

目标

你将能拟定你所在学校的特点和利益声明，并将其运用到相应的市场。

介绍

利益声明是从特定客户的角度描述一个特征。它们回答类似这样的问题："它将如何帮我解决我的问题?"

产品的任何特征都会为不同客户带来不同利益，但也可能对某些客户没有任何用处。因此，针对特定市场发表利益声明至关重要。你利用客户的语言将利益表达得越准确，你的声明就越有效。接下来的例子有助于你着手完成这个任务。

例子

首先，在你的学校选择能代表目标市场的三组人（例如希腊人、运动员、身体残疾的学生、教师、职工、毕业生、普通学生群体、新生等）。

1. 目标市场（例如，运动员）
2. 目标市场（例如，身体残疾的学生）
3. 目标市场（例如，毕业生）

接着，选择你校的一个特点（例如，你的学校提供辅导的项目）。

最后，为每个目标市场写一份利益声明。记住，任何一个特点都可能为某个目标群体带来利益，而对其他群体没有任何意义。

目标市场1。运动员利益声明：运动员将时间花在训练和比赛上。学校提供的辅导项目能帮他们赶上课程进度而不至于落下太多。

目标市场2。残疾学生利益声明：对失明的学生，学校有专人朗读课文给他们听。学生获得的利益就是不用付钱聘请朗读者。

目标市场3。毕业生利益声明。由毕业生担任辅导老师。对他们既可增加收入又可从帮助他人中获得乐趣。

练习

基于上述例子，针对你的三个目标市场，提出新的特点及利益声明。

6.2 销售展示的有效性——讨论问题

目标

你将思考销售展示过程并了解其主要组成部分。

练习

请回答下述问题

1. 好的展示要实现的主要目标是什么？

____

2. 好的展示持续多长时间？

____

3. 为什么提问是展示中一个重要的组成部分？

____

4. 你应何时结束展示？

____

5. 你如何结束销售访问？

____

6.3 销售访问计划报告

目标

你将了解在访问客户前制定全面的战略计划的重要性，阐明销售访问目标、产品特点和利益，并运用 ADAPT 提问过程。

介绍

成功销售建立在销售访问和销售展示之前全面的计划和准备的基础上。销售人员所作准备的最重要一部分是要了解产品特点及它们如何满足购买者需求。销售人员先将产品的特点（它是什么）转换为产品的优势（它能做什么），接着再从优势转换到与购买者相关且有意义的利益上，销售人员通过这种方式将产品特点与购买者需求联系起来。

产品利益能满足客户需求。销售人员要认识到产品的具体特点对不同购买者可能具有不同利益，这很重要。因此，销售人员作准备时要设想产品某个特点所能解决的购买者的多种需求，还要设想如何通过提问揭示潜在利益。这些准备迫使销售人员根据以下要点从感知方面研究潜在购买者：

1. 能给购买者带来利益的产品特点。
2. ADAPT 问题，用于评价与产品利益相关的、潜在购买者的需求。
3. 在令潜在购买者接受和承认产品利益能解决其问题和需求时，可能出现的抵制行为。

练习

与本书的其他经验训练不同——它们的场景都已为你设计好——这次练习要求你自己设计销售场景，包括：(a) 拟推销的产品；(b) 你所在公司；(c) 潜在购买者。接着，你用产品、公司和潜在购买者的简介预测在销售访问中出现的事件和反应，以便为销售访问制定具体战略计划。你应把所有这些内容写在一份正式的书面报告中，报告由某些具体部分组成。

我们建议此任务可由两名同学一组共同完成。你们可交流意见，共同努力完成报告的各个部分，并上交报告。根据准备情况及内容评价此次任务。你必须将报告打印出来。它看起来要专业，两倍行距，页边距 1 英寸。你应用标题、副标题和页码使报告显得有条理。你还应用装订机将其装订起来，而不是用易脱落的塑料封皮。封面应该有创意地、专业地和整洁地展现出报告所要介绍的具体产品/销售团队的成员及项目截止日期。报告应包含以下主要

部分：

转送函。假定销售经理要求你提供一份销售访问计划，那么你的报告的第一个部分应是提供给销售经理（你的老师）的转送函。它与经营综合报告类似。它参考经理的要求，确定潜在购买者以及销售访问的时间和地点，还要确定销售访问的具体目标，并提供报告的大纲。这封信应是单倍行距，长度限制在一页。

介绍你所在的公司。这部分简要介绍你所在的公司。如果你愿意，也可以用现实中的公司。报告的这部分内容提供详细信息，如公司名称、规模及简要的历史。它还应包括其他可能与购买者相关的信息。这些信息都有助于你写好简介，并将其用于接下去的买卖双方的角色扮演中。

产品介绍。选择你喜欢推销的产品或服务（也可以考虑选择你希望为其工作的公司所销售的产品，那么，此项目将对你在工作面试中的表现非常有用。）所有产品都将销往其他公司或机构。不允许将产品销售给终端客户。经验表明，产品越接近零售市场，这种方法就越难使用；而产品越接近产业市场，这种方法就越行之有效。你所选择的产品要有品位且合法，不能与校规或政策相违背。

此部分最后一块内容应是描述产品的总体特征、优势和利益的图表。为帮助你开发这些信息，我们在练习后面加入了一个总结产品特点和利益框表的例子。

竞争情况。谁是主要的竞争对手？他们的优势和劣势是什么？如何将竞争对手的产品与你的产品的特点和利益相比较？你必须在这一部分拟定并描述至少两个竞争对手。

潜在购买者介绍。这部分将简要介绍购买者和购买者所在的公司。你所拜访客户的姓名是什么？他在公司所处的职位和背景是什么？公司的名称和业务类型是什么？他们在哪里？在销售访问前，我们了解哪些信息？我们的产品如何与他们产生关联？我们的产品会被他们用于转售还是加工？他们正使用什么牌子的产品，供应商又是谁？

预期的问题和需求。在与潜在购买者合作中，你会发现哪种类型的客户问题？关于这些问题和需求，你有哪些最新信息或消息可提供？在这个部分，你将提出与潜在购买者和产品类型相关的四个潜在问题。在下个部分，你将以这四个问题为指导，开发一系列能解决这些问题并了解潜在购买者相应需求的 ADAPT 问题。

开发 ADAPT 系列问题。作为这部分内容的重要组成部分，你应设计一系列与产品和客户相关的问题，评价潜在购买者需求。这些问题应遵照 ADAPT 提问系统（第 4 单元中介绍的提问技巧）。下页为你提供了设计 ADAPT 问题的练习簿。记住，ADAPT 问题是为帮助潜在购买者发现和解决问题，而不是帮你“推销”产品。

预期的异议和抵制。你预料会发生哪种形式的抵制行为？这部分应详述客户可能提出的十项具体的异议，这些异议是你在为客户做销售展示时预计他们会提出的。将这些异议分类。针对每个异议，描述你将如何应对，并将答案也进行分类。注意，完成本部分的练习前，你将需要阅读第 8 单元的内容。

获得客户承诺。描述并说明你将如何获得客户承诺并完成交易。你的描述应包括一段陈述，将所用的获取承诺的方法归类。注意，完成本部分的练习前，你需要阅读第 8 单元的内容。

客户跟进。这部分讨论你需要采取的跟进活动，并提供开展这些活动的时间表。你应根据两种可能发生的情况安排跟进活动：（a）你成功实现为这次销售访问设定的目标；（b）你没能成功地实现为这次销售访问设定的目标。

潜在购买者需求	产品特点	产品优势	产品利益

你的姓名：____________

销售人员准备表格

评价类问题

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________
5. ____________
6. ____________

发现类问题

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________
5. ____________
6. ____________

激发类问题

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________
5. ____________
6. ____________

投射类问题

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________
5. ____________
6. ____________

过渡类问题

1. ____________
2. ____________
3. ____________

4. ______________________________
5. ______________________________
6. ______________________________

7.1　对销售展示有帮助的提示

目标

你将了解使销售展示更有效的一些关键点。

练习

请回答下述问题：

1. 为什么要使用简短、简单的语言？

____

2. 为什么要使用能在人们心中产生形象画面的语言？

____

3. 为什么要让客户参与销售展示？

____

4. 为什么不能与客户争吵？

____

5. 要先预约——这是专业化的标志，为什么？

____

6. 为什么要设计好每次展示，拥有一个明确目标？

____

7. 为什么一旦你发现潜在购买者不合格，就应终止展示？

____

8. 为什么要利用提问控制展示？

____

9. 提高你的效率——练习，练习，再练习——是这样吗？

____

7.2 使购买者参与

目标

你将学到在销售展示中使潜在购买者积极参与的技巧。

介绍

研究表明，当购买者积极参与销售展示而不是只当一个被动的观察者时，指导性的及有说服力的沟通将更为有效。然而，创造客户参与的机会往往需要销售人员的思考及鼓励。

练习

三个人一组，设想自己处于下述每个销售场景当中。集体讨论在每种销售场景中使客户参与的技巧。在下面空白处填上五种技巧中你认为最有用的一种，并简要讨论选择的理由。

场景一：迈克自行车店（Mike's Bike Shop）的销售人员将一款超轻型的新型赛车销售给一位赛车迷。

技术 1 ____________________

为什么？ ____________________

技术 2 ____________________

为什么？ ____________________

技术 3 ____________________

为什么？ ____________________

技术 4 ____________________

为什么？ ____________________

技术 5 ____________________

为什么？ ____________________

场景二：某生产商代表将一款超轻型的新赛车销售给迈克自行车店的采购员。

技术 1 ____________________

为什么？ ____________________

技术 2 ____________________

为什么？ ____________________

技术 3 ____________________

为什么？ ____________________

技术 4 ____________________

为什么？________________

技术5 ________________

为什么？________________

场景三：某工业化学工厂的销售人员将含防腐抗酸聚合物的涂料销售给生产酸性物质计量设备的制造商，这些设备将用于医学研究实验室。

技术1 ________________

为什么？________________

技术2 ________________

为什么？________________

技术3 ________________

为什么？________________

技术4 ________________

为什么？________________

技术5 ________________

为什么？________________

场景四：通用电气飞机发动机部门的销售人员向美国航空公司的购买团队展示了一款强推力、低噪音、低油耗的飞机发动机，他们打算用它改进150架727飞机的发动机。

技术1 ________________

为什么？________________

技术2 ________________

为什么？________________

技术3 ________________

为什么？________________

技术4 ________________

为什么？________________

技术5 ________________

为什么？________________

8.1 销售人员为何未能获得承诺

目标

你将了解销售人员未获承诺的原因。

练习

销售人员未能完成交易的原因之一是他们未付出足够的努力使交易达成。在投入了那么多时间和精力寻找客户、证明客户是否合格及进行销售展示后，销售人员为什么不努力获得客户的订购承诺呢？还有没有其他理由可以解释销售人员为什么没能获得承诺？将你的答案写在下面的横线上。

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________
6. ______________________________

8.2 获得承诺——警告信号

目标

你将认识在获得客户承诺时出现的警告信号。

介绍

在一些情形下，销售人员努力获得客户的承诺并非好事。当你收到消极信号或是有迹象表明潜在购买者对一些事感到很不安时，要求获得订单是很冒险的行为。明知情形不对，还要努力获得承诺而不去解决问题，是对潜在购买者不负责任的表现。在下面一些情形中，销售人员应在试图获得承诺前做些什么？

练习

在下面一些情形中，销售人员应在试图获得承诺前做些什么？分析每个情境，然后解释为何应将它们视为警告信号。

1. 潜在购买者要求获得某项技术产品的其他信息。为什么这是一个购买警告信号？

____

2. 销售展示很匆忙且准备得不充分。为什么这是一个购买警告信号？

____

3. 潜在购买者看来是怀有敌意的或自我保护的，而且根本不想谈价钱。为什么这是一个购买警告信号？

____

4. 潜在购买者提出异议或要求提供更多信息。为什么这是一个购买警告信号？

____

5. 一次严重的干扰影响到购买者的情绪。为什么这是一个购买警告信号？

____

6. 销售人员仅在次要点上获得客户承诺，且看不出客户抱积极的态度。为什么这是一个购买警告信号？

____

8.3 产生销售阻力的原因

目标

你将了解产生销售阻力的不同原因及如何克服这些障碍。

介绍

有两种销售阻力：心理上的和逻辑上的。心理上的抵制指基于态度、情感或偏见而不愿意购买产品。这种抵制行为非常主观，而且对不同潜在购买者情况也有所不同。逻辑上的对销售展示的抵制或拒绝指潜在购买者基于产品某个方面相关的切实考虑而不愿购买产品。

练习

下面简要描述了最常见的心理上的和逻辑上的销售阻力。在横线上写下你对解决这些阻碍的建议。

心理阻碍

1. 对干扰的抵制：销售人员的电话或拜访被视为对潜在购买者正在从事的事务的干扰。
对克服这类阻碍的建议：

____

2. 偏爱已形成的习惯：潜在购买者安于现状，而新采购往往意味着得改变习惯。
对克服这类阻碍的建议：

____

3. 对产品缺乏兴趣：潜在购买者感到没必要买产品，所以不愿为此投入资金。
对克服这类阻碍的建议：

____

4. 抵制放弃某些东西：潜在购买者将购买视为放弃金钱换得产品。
对克服这类阻碍的建议：

____

5. 对销售人员怀有消极看法：潜在购买者轻视和怀疑所有的销售人员。
对克服这类阻碍的建议：

____

6. 对销售人员控制局面的抵制：潜在购买者需要感到事情在自己的掌控之中。

对克服这类阻碍的建议：

____

7. 对产品预先存在成见：潜在购买者的看法和感觉，无论正确与否，可能都会使他拒绝购买产品。

对克服这类阻碍的建议：

____

8. 讨厌作决策：潜在购买者担心决策所带来的后果，害怕打破现状，也可能是因为缺乏自信。

对克服这类阻碍的建议：

____

逻辑上的阻碍

当潜在购买者提出异议时，他就发出了一个信号，即在购买产品与否上感觉矛盾。悲观的销售人员会由于客户拒绝购买而感到气馁；乐观的销售人员欢迎逻辑上的拒绝购买理由，他们知道这至少表明客户有购买产品的欲望。

由于行业不同，产生逻辑上的抵制行为的具体原因也不同。所以，下面只能指出最一般意义上的类型。在这部分内容的最后，你可以列出你在与潜在购买者互动过程中遇到的具体抵制行为。

1. 价格：这可能是最常见的异议理由。

对克服这类阻碍的建议：

____

2. 交货时间表：交货时间的重要性会由于潜在购买者时间观念的不同而有所差异。

对克服这类阻碍的建议：

____

3. 产品规格说明：根据最终使用者或技术专家的信息起草。

对克服这类阻碍的建议：

____

4. 保修期太短。

对克服这类阻碍的建议：

____

5. 缺少竞争对手产品所拥有的某个特点。

对克服这类阻碍的建议：

____

6. 表现不如竞争对手。

对克服这类阻碍的建议：

____

7. 其他。

对克服这些阻碍的建议：

____

8.4 顺利克服销售阻力

目标

你将提高在认识和处理不同类型购买者抵制行为方面的技巧。

练习

在本练习开头，老师会将卡片发给班上所有同学。每张卡片上记载了购买者对销售人员常见的声明或评论。购买者的这些声明表明了各种不同类型的抵制行为。看完卡片上所写的抵制声明后，班上的每个同学都将角色扮演销售人员，演示他将如何处理遇到的情况，顺利应对购买者的抵制行为。你所扮演的角色应该：

1. 在 LAARC 框架指导下应对购买者抵制行为（练习 8.3 中的介绍部分曾有讨论）。

2. 结合课堂讨论的内容，对购买者抵制行为采取多种应对策略。下面列出了一些常见策略。

顺利克服销售阻力采用的常见方法

1. **拖延策略**

2. **转移焦点策略**

a. 增加可供选择的产品

b. 感觉、感知、发现

c. 对照和比较

3. **弥补策略**

a. 补偿和弥补

b. 回旋

4. **否定策略**

a. 间接否定

b. 直接否定

5. **操纵价格策略**

a. 创建感知价值

b. 转而介绍更小规格的产品

c. 价格—价值对比

d. 强调唯一性

6. **提供证据策略**

a. 案例记录

b. 演示

c. 试用

资料来源：Adapted from an exercise submitted by Jill S. Attaway, Michael A. Humphreys, Timothy A. Longfellow, and Michael R. Williams; Department of Marketing, Illinois State University, (1995).

9.1 销售展示后的跟进：分析销售访问

目标

学习分析销售人员的销售访问过程。

练习

在你跟踪销售人员的访问后，你将通过回答下列问题分析访问的优点和缺点。

1. 销售人员还能在哪些方面做得更好？

2. 销售人员是否后悔说错了什么或做错了什么？

3. 销售人员有没有谈论与销售无关的话题？

4. 销售人员有没有冒险涉及一些可能引起争议的主题？

5. 销售人员有没有偏离正题？

6. 销售人员是不是讲得太多了？

7. 当销售人员的陈述过于冗长时，有没有发觉潜在购买者变得很不耐烦？

8. 销售人员在讨论过程中有没有打断客户说话？

9. 销售展示是否太片面？

10. 如何增加销量？

11. 销售人员的展示能不能做得更有说服力一些，销售效果会不会更好？

12. 销售人员有没有注意倾听客户的话？

13. 销售人员是否根据客户需求提供产品？

14. 销售人员是不是真像他所讲的那样，将客户放在心上？

____

15. 销售人员推荐的产品能唤起客户的兴趣吗？

____

16. 销售人员把谁的利益放在心里？

____

17. 下次再拜访这位客户时，销售人员会不会受到欢迎？

____

9.2 获得承诺后需要做什么

目标

合同签订后，销售人员需要完成一些工作。你将了解销售人员获得承诺后仍需要完成的工作。

练习

你是一名销售人员，正在拜访你们学校的采购部门，而且购买者刚刚通知你要购买你的产品。你现在要做什么？请回答下列问题。

1. 确认你的客户的决定。你将如何完成这个任务？

____

2. 向你的客户表示感谢。你如何完成这个任务？

____

3. 巩固与客户之间的关系。你如何完成这个任务？

____

4. 密切关注产品的配送情况。你如何完成这个任务？

____

5. 密切关注产品的安装情况。你如何完成这个任务？

____

6. 履行你的承诺。你如何完成这个任务？

____

7. 处理一些敏感的抱怨。你如何完成这个任务？

____

8. 尊重客户的时间安排。你将如何完成这个任务？

____

9. 提供有关产品保养及使用的信息。你将如何完成这个任务？

____

10. 列出一些能巩固你和客户之间关系的详细跟进行动。

____

9.3 加强与客户之间的关系

目标

你将了解与购买者建立互相满意的关系对获得销售成功非常必要。

练习

你将了解与购买者建立互相满意的关系对获得销售成功非常必要。

为建立买卖双方之间相互满意的关系，专业的销售人员必须完成以下各项任务：

1. 提供信息。含义是什么？为什么对建立关系很重要？

____

2. 降低风险。含义是什么？为什么对建立关系很重要？

____

3. 建立高标准和高期望值。这是什么意思？为什么它对建立关系很重要？

____

4. 能够预测和解决客户的问题及顾虑。这是什么意思？为什么它对建立关系很重要？

____

5. 关注并改善客户满意度。这是什么意思？为什么它对建立关系很重要？

____

10.1 书面销售建议书——汇总定量数据

目标

你将精通团队合作技巧，能清晰地介绍相关数据，总结的格式要尽可能清晰和具有说服力。

介绍

在此练习中，两三个学生为一组制定书面销售建议书，其中包括定量的产品成本和客户利益、清晰的安装时间表及合同条款的摘要。在经历了 4 次销售访问，你已完全掌握客户需求和期望的情况下，客户要求提供建议书。正式的书面建议书应和自荐信一起寄给客户。

练习

你是 PSI 公司的销售人员。PSI 总部在芝加哥，它在为保险行业做面试前的评估和测试方面是行业领先者。它主要关注与销售相关的招聘和选拔。PSI 的互动式雇员评价系统（Interactive Employee Assessment System，IEAS），通过降低销售代理人员的流动率，在降低薪水成本方面做得相当成功。由于其成功率受到广泛认可，PSI 的客户包含了美国排名前 20 的保险公司中的 13 家。

尽管该测试系统不断地被修正和升级，但基本程序还是运行了 6 年。在现场——通常是在分公司或代理机构——利用电脑运行的 IEAS 由三个基本部分组成：

1. 面试前，态度和能力测试。

____

2. 互动式重要工作情况模拟，可用于面试过程。

____

3. 雇用后，周期性评价员工的培训。

____

销售人员指导

保障未来保险公司（Secure Future Insurance Company，SFIC）的全国代理主管罗恩·洛弗尔（Ron Lovell）对改进本公司销售代理的招聘和选拔过程十分感兴趣。SFIC 是一家

全国性公司，在全美有150个代理机构。虽然未进入全美保险公司排名前20，但SFIC仍是《财富》1 000强里成功的大公司。你在之前的场合中曾与洛弗尔会面四次，共同探讨问题、机会和需求。通过这些会面，你发现SFIC销售代理的人员流动率接近42%。对比行业平均水平，这不算太糟，但这导致了它每年需要招聘375名新销售人员。SFIC自己估计其为每位新聘人员雇佣、培训和发放许可的成本是7 500美元，每年的总成本超过2 800万美元。实践经验表明，利用PSI的基于电脑的评价系统，将使人员流动率降到15%～20%，这将为SFIC节省一笔可观的费用。

你想在SFIC的总部和150家代理机构都推广这套系统。一次性的硬件成本总和是61万美元，要最低限度的培训、安装和培训费用也要75 000美元，再加上另外5 500美元可报销的差旅费。每年的软件许可证费用总和是135 000美元。硬件和软件许可证的营业税以6.5%计。最后，软件维护费用占每年许可费用的15%。根据技术支持部门的信息，签完订单之后4个月内将完成安装工作，整个系统就可以运行了。

在你最后一次访问中，你详述了为满足SFIC需求而调整的互动式雇员评价系统的基本原理。洛弗尔和其他主管参加了销售展示。根据他们看到的和所要求的，你整理了正式的建议书。在你走出大楼的途中，洛弗尔提到，建议书要足够详细以便通过资本预算部门。这意味着要详细说明成本、方案节省的费用、投资回收期及安装进度表。另一个积极的提示是，洛弗尔要求你在他们收到建议书约两周后安排一次跟进会议。你的任务是写一封跟进信和书面销售建议书，以便他立即处理。

10.2 获得购买团队的承诺

目标

你将精通团队合作技巧，并掌握获得客户承诺的技巧。

介绍

你将在一个三人小组里工作，集体讨论在下述销售情景中获得购买者承诺的不同方法。阅读情景介绍后，小组成员一起讨论可采用的成交技巧。你将利用工作表提出并说明所列的每种技巧。注意，工作表同样需要你回答为什么认为这种技巧很好。每个小组举的例子将成为课堂讨论的基础。

全国薪水公司（National Payroll Corporation，NPC）是电子薪水处理系统的主要提供商。它们的服务包括整套的薪水服务系统，包括会计和记账、支票填写，及所有城市、州和联邦个人所得税的计算和编档。它们为客户提供的利益包括：成本比客户公司自行负责薪水处理更低，以及将不断增加的税务表格更准确地处置和及时归档。

作为全国薪水公司的销售人员，你拜访 Acme 机械公司已有 7 个月了。Acme 的首席财务官托尼·菲奥纳（Tony Fiona）喜欢你提供的产品，并声称他支持将整个薪水计算业务外包给 NPC 公司。事实上，有好几次他们就快要签合同了，但在最后时刻经常突然出现紧急情况，于是所有人的注意力从你的建议上转移开了。

菲奥纳刚刚在办公室给你打电话，要求你下周到 Acme 去一趟。他说，事情的发展看起来非常顺利。事实上，上次将你一个人及一份未签名的合同留在会议室的原因是公司发生了紧急事情，即公司正打算开始收购一个主要竞争对手。为处理并购所需的审计和会计工作，菲奥纳需要所有员工马上投入。而年度薪水税务报告必须在 3 个月里填好，这需要占用其职员的绝大部分时间。

菲奥纳向多位财务官介绍了情况和可选的方案，他们需要在外包决策上签字。得到的反应看起来对 NPC 建议书有利。唯一的例外是有两三个人不愿让外人处理敏感的薪水信息。菲奥纳将召开会议，所有人都会出席。正如菲奥纳在打电话前和你说的，“我已经尽我所能来帮助你。现在该是你采取行动的时候了。到这里来看看你能做些什么配合完成这件事。我还有许多其他重要事情要做呢！”

练习

将这一情景作为你的假设基础，利用下列工作表空白处填写、解释和说明你如何使用不同技巧获得 Acme 财务服务购买团队的承诺。

方法 1：

____

方法 2：

____

方法 3：

____

方法 4：

____

方法 5：

____

方法 6：

____

方法 7：

____

术语表

A

ABC 分析法（ABC analysis） 见“单因素分析法”（single-factor analysis）。

加速理论（acceleration principle） 产业市场对产品或服务的需求比消费者市场对产品或服务的需求更具不稳定性，当消费者市场需求增加（或减少）时，产业市场相应地加速提高其库存水平并扩充工厂产能（或加速降低其库存水平并限制工厂产能）。

客户分类（account classification） 根据销售潜力将现有客户及客户期望分类的过程。

客户目标（account goal） 销售人员将产品销售给客户所渴望实现的销售额。

激发类问题（activation questions） ADAPT 提问系统的五个步骤之一，它帮助客户认识问题后果，意识到一些问题看似微不足道，但实际上会产生严重后果。通过这样一种方式“激发”客户解决已发现问题的兴趣。

积极倾听（active listening） 对现有或潜在客户的语言或非语言信息积极地感觉、解释、评价并反应的认知过程。

现实状态（actual states） 购买者在现实中所处状态。

ADAPT 由具有逻辑性的一连串问题构成的提问系统。最开始部分是范围广泛的调查，目的是识别并评价购买者所遇到的情况。它是由战略性询问的五个阶段的首字母组成的：评价类问题（assessment questions）、发现类问题（discovery questions）、激发类问题（activation questions）、投射类问题（projection questions）和过渡类问题（transition questions）。

柔性销售（adaptive selling） 销售人员在销售展示过程中碰到不同销售情况及不同客户类型时，改变销售要点及销售行为的能力。

增加价值（adding value） 为客户改进产品的过程。

广告调查（advertising inquiries） 从销售人员处获取反馈，用以制作公司广告。

AIDA 由代表不同心理状态的单词首字母组成的缩写词，这些心理状态是销售人员在运用心理状态销售时引导其客户经历的：注意（attention）、兴趣（interest）、渴望（desire）及行动（action）。

易相处的人（amiables） 反应度高但自信度低的人。他们有集体归属感，并真诚对待他人。

善分析的人（analyticals） 反应度低，自信度也低的人。他们喜欢在决策前收集并分析事实和细节，凡事都小心谨慎。

趣闻与举例（anecdotes and examples） 语言陈述的工具，举例是简要描述用于阐明产品特征及优势的具体事例；趣闻是举例的一种，它以故事形式描述发生的某

个具体事件。

接近客户(approaching the customer) 销售人员在销售过程中的行为,包括:(1)预约客户开展销售访问;(2)把握销售访问的前几分钟。

自信度(assertiveness) 人们对自己所持观点的赞同程度,这些观点是有关一些问题的看法及通过指引别人的看法和行为来支配或控制局面的努力。

评价类问题(assessment questions) ADAPT提问系统的五个步骤之一,并不寻求结论,而致力于了解购买者的公司及其运作、目标、市场趋势和客户、现有供应商,甚至是购买者个人。

假定式成交(assumptive close) 一种销售成交技巧,销售人员假定协议已经达成——将订单放在购买者面前,给他一支笔——情形下所使用的成交技巧。

B

资产负债表或T形账户承诺(balance sheet or T-account commitment) 一种销售技巧,销售人员要求潜在客户集思广益,在纸上写下购买和不购买产品的理由。

交易基础(basis of the bargain) 当购买者依据销售人员的陈述作出购买决策时所采用的一个术语。

利益法(benefit approach) 一种销售方法,其开头浓墨重彩地描述产品能给客户带来的利益。

利益销售(benefit selling) 销售方式的一种,聚焦于产品特征及产品利益。

回旋或转换(boomerang or translation) 对购买者异议的一种反应,销售人员将异议转变成客户应购买产品的理由。

建立商誉(building goodwill) 通过不断为产品增加价值,将新客户转变为终身客户的过程。

产业客户购买过程(business buyers' purchase process) 产业客户作出采购决策时所经历的过程。

业务顾问(business consultant) 销售人员在销售过程中所扮演的角色——他充分利用内部和外部(销售组织之外)资源,成为客户业务方面的专家。该角色包括向客户讲解公司产品及与竞争对手的产品相比时公司产品所具有的优势。

产业市场(business markets) 该市场包括企业、事业机构及政府单位;该类客户利用在市场上获得的商品和服务投入到自己的生产过程当中、投入到日常运作当中或转售给他们自己的客户。

购买中心(buying centers) 见"购买团队"(buying teams)。

购买动机(buying motives) 由需求引发的动机,驱使人们寻找并获取满足某种需求或解决某个问题的途径。

购买团队(buying teams) 组织内部由受购买决策影响的部门的人员及专家组成的团队。

C

公正(candor) 购买者用来定义信任的词;言语的诚实。

预先准备的销售展示(canned sales presentation) 包括剧本式销售访问、记忆型展示及自动化展示。

案例记录(case histories) 故事或趣闻形式的证明书。

影响力中心（center of influence） 众所周知的、具有影响力的人，能帮助销售人员寻找并获得销售线索。

图表和图形（charts and graphs） 销售展示过程中所使用的可视化工具，有助于展示发展趋势及说明关系。

核对（check-backs） 见“试探性成交”（trial closes）。

环形走访计划（circular routing plan） 销售区域走访计划，销售人员首先访问某个地方，再以其为中心，以不断扩大的同心圆路线螺旋走访整个区域。

封闭式问题（closed-end questions） 限制客户用一两个词回答问题。

四叶式交叉走访计划（cloverleaf routing plan） 销售区域走访计划，销售人员在销售区域内的不同地点工作，按圆环形路线走访，最后回到起点。

陌生拜访（cold calling） 未经通报拜访潜在客户，对潜在客户了解很少甚至不了解。

直接兜售（cold canvassing） 未经通报就拜访潜在客户。

协同参与（collaborative involvement） 建立买卖双方关系的一个方法，该方法联合公司与客户力量以改进产品。

综合销售工作（combination sales job） 销售人员只负责一个职位，却承担不同类型的销售角色工作。

商用销售线索名单（commercial lead lists） 包含任何类型的企业客户和/或个人客户的名单，它不仅罗列了名字、地址和电话号码，还列举出名单里不同实体更为详细的信息。

承诺信号（commitment signals） 购买者在销售展示过程中所作的赞许的陈述，是购买者承诺的信号。

沟通（communication） 销售人员与客户之间的双向信息交流。

沟通风格（communication styles） 在与他人沟通时，个体所传递的语言和非语言信息。

公司知识（company knowledge） 销售人员必须了解的有关自己公司的运作及政策的知识。

公司档案（company records） 公司数据库里有关客户的资料信息。

公司或来源异议（company or source objection） 当购买者从未听说或不熟悉提供产品的公司时，拒绝购买产品/服务。

对比和类推（comparisons and analogies） 对比是指出或阐明两者之间的相似之处；类推是特殊的、实用的对比，根据某个物体来解释另一个物体。

亲和性/好感度（compatibility/likeability） 销售人员与其他人的共同之处。

补偿（compensation） 对客户异议的反应，销售人员利用补偿性利益弥补客户异议。

竞争否决（competitive depositioning） 一种策略，即销售人员为购买者提供关于竞争对手产品更为详尽的信息，使购买者在评价过程中改变其对竞争对手产品的观念。

竞争对手知识（competitor knowledge） 关于竞争对手在市场上优势和劣势的知识。

称赞法（compliment approach） 一种销售方法，最开始是对潜在客户的称赞。

基于计算机的展示（computer-based presentation） 功能强大的多媒体销售展

示，综合运用了笔记本、掌上电脑及展示软件 PowerPoint 等。

保密（confidentiality） 购买者定义信任所用的词。

既定利益（confirmed benefits） 已被确认且从购买者所处情形来看很重要的价值。

联系（connect） 增强客户跟进活动效果的一种方法，销售人员与购买组织中影响采购决策的不同个体保持联系，控制好与客户不同的接触点，以保证沟通的一致性。

顾问式销售（consultative selling） 通过使用公司的产品、服务及经验，帮助客户实现其战略目标的过程。

消费者市场（consumer markets） 为自身使用或消费而购买产品和服务的客户所构成的市场，很容易受同伴群体的行为、审美观及个人品味的影响。

持续肯定（continued affirmation） 刺激反应的销售的一个例子，销售人员提出一系列的问题或陈述，引导潜在客户一次又一次地回答“是的”，直到他能对所有销售主张都说“是的”。

连称“是”成交（continuous yes close） 一种销售成交技巧，运用了某个原理，使得“说‘是’”成为一种习惯。销售人员提出一系列问题使得潜在客户回答“是”。

贡献（contribution） 使购买者处于更好的境遇或状态的事物。

关键接触（critical encounters） 一些会面，在会面中销售人员鼓励购买者提出棘手的问题，特别是指出销售人员所在公司表现不尽如人意的方面。

客户知识（customer knowledge） 销售人员从不同渠道不断收集与客户相关的信息，有助于了解为更好地服务客户所需要的东西。

客户导向（customer orientation） 销售人员重视客户利益的行为。

客户价值（customer value） 客户感知到他们放弃了某些东西后所能获得的东西，例如，付款购买某个商品后所能获取的利益。

客户价值主张（customer value proposition） 销售人员所销售的产品如何能够通过满足客户需求或提供某个机遇，为潜在客户业务增加价值的一种主张。

D

决策者（deciders） 在组织中能最终决定购买哪种产品或服务的人。

愉悦属性（delighter attributes） 见“心理属性”（psychological attributes）。

可靠（dependability） 购买者定义信任所用的词，体现一个人行为的可预见性。

调查深度（depth of inquiry） 销售人员确定潜在客户需求及决策过程的程度。

衍生需求（derived demand） 产业市场需求，与消费者市场需求紧密相关。

期望状态（desired states） 基于购买者期望的状态。

推销员（detailer） 医药行业的销售人员为医生提供关于药物产品性能及适用条件的信息，努力使医生在开处方时能采用其药物。

是非题（dichotomous questions） 指示形式的问题，销售人员要求客户从两个或多个选项中选择。

创新扩散（diffusion of innovation） 新的产品、服务及想法为社会成员所了解的过程。

直接承诺（direct commitment） 一种销售技巧，销售人员要求客户直接购买。

直接否定（direct denial） 对购买者拒绝的一种反应，销售人员指出客户是错的。

目录和名单（directories and lists） 能帮助销售人员查找潜在客户的信息来源，它列举了所有组织的业务。

发现类问题（discovery questions） ADAPT 提问系统的五个步骤之一，紧跟在评价类问题之后。销售人员应深入了解并查明所需的更深层次的细节，以便全面发现、弄清及了解购买者问题的性质。

干扰（disruption） 把购买者注意力从展示中转移开来的一些因素。

驱动型的人（drivers） 具有低反应度、自信度高的人，他们难以相处，不合群。

E

经济刺激（economic stimuli） 刺激行为的经济因素。

自我驱动（ego drive） 用来衡量一个人为了取得成功，努力实现目标、克服困难所拥有的决心的程度。

自我强度（ego strength） 用来衡量一个人能够坚持内心信念的强度。

电子媒体（electronic media） 以计算机及科学技术为基础的工具，例如笔记本电脑、掌上电脑、录像机（VCR）和 DVD、幻灯机和投影仪等，帮助销售人员将图形展示变得更人性化。

情感动机（emotional motives） 一种购买情形，在某些情形中使人突然产生一种紧迫感，亟须解决方法。

热情（enthusiasm） 一种很兴奋的感觉。销售人员通常要很热情，特别是在销售过程中更应该热情。

道德（ethics） 个人及其所在团体判断对与错的指南。

评价（evaluating） 积极倾听的步骤之一，倾听者将解释阶段所获的信息分类，归为事实、观点及情感。

评价性问题（evaluative questions） 运用开放式及封闭式问题，以证实某个东西或发现潜在客户的态度、观点及偏好。

举例与趣闻（examples and anecdotes） 语言陈述的工具，举例是对一个特殊事例的简短描述，用于说明产品特点和利益。趣闻是举例的一种，它以故事的形式描述某个具体事件的发生。

专业技术（expertise） 满足客户期望所需的能力、知识及资源。

明确保证（express warranty） 销售人员使公司承担产品责任的一种方式，通过为产品提供担保或保证使得销售组织负有责任，即使是销售人员不愿意作出保证。

善表现的人（expressives） 具有高反应度、高自信度的人，他们富有活力、极易沟通，与他人关系紧密。

外部关系（external relationships） 销售人员在工作之余与客户建立的关系。

外连网（extranets） 企业内部网络的一种特殊形式，也是企业所拥有的并受严格限制的网络，但它与特定的供应商及客户相连，使他们能够获得控制权并能访问组织网络，促进买卖双方的沟通和交流。

F

FAB 见“利益销售”（benefit selling）。

公平（fairness） 购买者定义信任所用的词。

害怕或情感成交（fear or emotional close） 一种销售成交技巧，销售人员会告知客户因不能成交而可能发生的不利事件。

特点（features） 产品或服务所具有的品质或特征，用来为购买者提供价值。

感觉—感知—发现（feel-felt-found） 用于回答潜在客户或购买者针对销售建议可能产生的顾虑的一种技巧。

预防（forestalling） 对购买者异议的一种反应，销售人员在展示过程中不等购买者提出疑问就主动告知。

功能属性（functional attributes） 与产品功能相关的特征及特性。

功能需求（functional needs） 需要完成某个核心任务或实现某个功能，某个特定的产品或服务所要实现的功能性目的。

G

把关者（gatekeepers） 组织内控制卖方与购买中心成员之间信息流动的人。

目标及目的（goals and objectives） 销售人员要完成的事情。

H

高科技销售支持办事处（high-tech sales support offices） 分布在不同地区的办事处，销售人员能从那里获得更广泛的销售技术支持，比带上一台笔记本电脑所能获得的支持还要多。

诚实（honesty） 购买者定义信任的词。

I

理想客户简要描述（ideal customer profile） 公司最好的或完美的客户所具有的特征。

暗示性问题（implication questions） SPIN问题系统的四种问题之一，紧跟在难题性问题之后，并与其所产生的信息相关。它用于帮助购买者思考发生问题的潜在后果，了解解决问题的严峻性，以驱使他们寻找解决办法。

呼入电话销售（inbound telemarketing） 寻找潜在客户的来源之一。潜在客户用固定电话拨打公司号码（通常是800号码）获取信息。

间接否定（indirect denial） 对购买者异议的一种反应，销售人员在纠正潜在客户或客户所拥有的信息时采用一种更温和、更得体的方法。

行业知识（industry knowledge） 销售人员必须掌握的关于该行业历史及现状的知识。

影响者（influencers） 组织内通过提出建议或表达偏好影响购买决策过程的人。

发起者（initiators） 组织内发现未被满足的需求或意识到某个产品有助于满足需求、解决问题的人。

内部销售（inside sales） 非人员销售的销售人员在公司里联系客户。

相互作用（interact） 巩固与客户关系的方法，销售人员尽量避免与购买者的

冲突，以鼓励对话及双方的交流。

内部关系（internal relationships） 销售人员在公司内部所建立的关系。

互联网（internet） 一种技术工具，能使销售人员立即与客户、信息来源、其他销售人员、销售经理及其他人联网。

人际沟通技巧（interpersonal communication skills） 包括倾听及询问等的技巧。

解释（interpreting） 积极倾听过程的一个步骤，主要解决“信息传递者要表达什么意思”这个问题。

企业内连网（intranets） 企业内部搭建的网络，利用互联网或商业渠道使企业内部的各个单位及个人能直接联系。

介绍（introduction） 一种推荐，除了询问潜在客户的姓名，销售人员还要求潜在客户及客户准备一封短笺或介绍信以送到其他潜在客户手中。

介绍性方法（introductory approach） 一种销售方法，当你首次碰到客户时仅介绍你的姓名及公司名称，是最无力的一种销售方法。

K

了解（know） 增强客户跟进活动的效果的一种方法。销售人员整理并了解买卖双方之间的接触和合作过程中所收集到的信息，用以发现购买者不断变化的情况、需求及期望。

知识需求（knowledge needs） 对个人发展、信息及知识的渴望，以扩展思路，了解事情如何及为何发生。

L

LAARC 由“倾听”（listen）、“承认”（acknowledge）、“评估”（assess）、“回答”（respond）及“确认”（confirm）这五个单词的首字母组成的缩写词，销售人员在克服销售阻力中遵循的有效方法。

销售线索（leads） 潜在的候选人，也许能或不能成为有效的潜在客户。

跳跃式走访计划（leapfrog routing plan） 销售区域走访计划，首先从某个客户集中地开始，当销售人员拜访完该地区所有客户后，再转移到客户集中的另一个地区。

理性选择（legitimate choice） 销售技巧的一种，销售人员在销售展示过程中要求潜在客户从两个或多个选项中选择。

名单和目录（lists and directories） 查找潜在客户的信息来源，上面列举了所有团体的业务。

地点（location） 销售展示的地方。

长期同盟（long-term ally） 销售人员在顾问式销售中所扮演的角色，他为客户提供支持，即使是在客户可能不购买产品的情况下。

M

主要购买动机（major buying motives） 最能影响最终购买决策的、潜在客户所关注的东西。

主要城市走访计划（major city routing plan） 销售区域走访计划。当销售访问

区域是由主要的城市地区所构成时，访问区域就会被划分为一系列几何图形，这些图形反映了每个客户集中区域的中心和轮廓。

市场知识（market knowledge） 销售人员必须掌握的知识，如果大型公司将其客户划分为不同的市场，销售人员必须熟悉这些市场以便更有针对性地准备销售展示。

营销（marketing） 企业职能之一，为客户创造、传递及交付价值，以有利于组织及股东利益的方式管理客户关系。

心理状态式销售（mental states selling） 也称为公式法，是人员销售的一种方式，假设大部分购买者的购买过程都相同，而且能够引导他们逐步经历购买过程中每一种心理状态或阶段。

次要购买动机（minor buying motives） 潜在客户较不关注的东西，因此次于主要购买动机。

细节问题成交（minor-points close） 一种销售成交技巧，销售人员寻求在与全套订单相关联的细节问题上与客户达成共识。

虚假宣传（misrepresentation） 由于销售人员使客户相信他们对产品的虚假声明，因此他们必须承担产品责任。

传教士式销售人员（missionary salespeople） 这类销售人员常为生产商工作，也有些是为中间商及生产商代表工作。销售人员的任务是“传播消息”，将非客户转变为客户。

修正后重购决策（modified rebuy decision） 在这种情况下，客户拥有购买产品的经验，但对其他可选产品和/或供应商的信息也感兴趣。

动机（motivation） 销售人员每天为客户服务时所要满足的客户欲望。

多属性模型（multiattribute model） 在衡量供应商及产品时，公司对想得到的产品特征加权平均的过程。

必需属性（must-have attributes） 见“功能属性”(functional attributes)。

N

需求异议（need objection） 购买者通过声明其不需要某种产品/服务来抵制购买产品/服务。

需求—效益性问题（need-payoff questions） SPIN问题系统的四种问题类型之一，建立在了解问题含义的基础上。它们通常用于提出解决方案或使购买者作出承诺。

满足需求式销售（need satisfaction selling） 基于“客户为满足某个特殊需求或某一系列需求而购买产品”这一观念基础之上的销售方法。

需求（needs） 购买者理想状态与现实状态之间形成差距而产生的结果。

需求缺口（needs gap） 购买者感知到的理想状态及其现实状态之间的差异。

疏忽（negligence） 销售人员使公司承担产品责任的一种方式，销售人员作出产品声明时并没有适当考虑该声明是否准确。

新任务决策（new task decision） 当购买者首次购买某种产品或服务时的购买决策。

无竞争关系的销售人员（noncompeting salesperson） 推销无竞争关系产品的销售人员。

非语言组合（nonverbal clusters） 一组相关的表情、姿势及动作。

非语言的沟通（nonverbal communication） 人们有意识和无意识的反应、动作及表达，是语言及符号之外，人们用来表达想法的手段。

O

异议（objections） 潜在客户或顾客妨碍交易成交时所说的及所做的。

观测（observation） 监控销售区域以挖掘潜在销量的行为。

开放式问题（open-end questions） 让客户自由回答的问题，客户回答不受限制，鼓励客户透露一些关于个人及/或业务的信息。

开放（openness） 购买者定义信任所用的词。

订单获得者（order-getters） 通常在高度竞争的环境下积极寻求订单的销售人员。

订单接受者（order-takers） 擅长保持现有客户关系的销售人员。

有条理的销售对话（organized sales dialogue） 也称为有条理的销售展示，与预先准备的销售展示不同，有条理的销售对话涉及较高的顾客参与度。

有条理的销售展示（organized sales presentation） 这种销售展示使得销售人员可以利用合适的销售策略及战术，而这些策略及战术是销售人员从先前的销售访问中总结出来的。

呼出电话销售（outbound telemarketing） 寻找潜在购买者的来源之一，销售人员通过直邮及广告活动与客户联系。

外包（outsourcing） 将原本是由购买者组织所做的事交由供应商去做的过程。

高架幻灯片（overhead transparencies） 由高架投影机将图片投射到屏幕上。

P

个人目标（personal goals） 销售人员渴望实现的成就，例如，拿到期望的年薪。

人员销售（personal selling） 销售组织或销售代理的职员与目标受众交流，从而目标受众能提供他们所在组织的信息。

照片及插图（photographs and illustrations） 销售展示过程中所用的可视化的工具，为购买者逼真地描绘产品或服务。

开拓者（pioneers） 经常涉及新产品、新客户或新产品和新客户的销售人员。他们的任务需要创新及一种能力，这种能力能使得潜在客户抵制变化的行为发生改变。

组合分析法（portfolio analysis） 分析客户的一种方法，可同时考虑两个因素。

位置及座位安排（positioning and seating arrangements） 关于销售人员及潜在购买者在销售展示过程中是坐着还是站着的安排。

潜在利益（positioning and seating arrangements） 销售人员很重视但购买者并未意识到其重要性的一种价值。

预见性（predictability） 购买者定义信任所用的词。

预售（presell） 一个销售过程，销售人员在为所有购买者做销售展示前，先将产品/服务介绍给个体购买者或一群购买者中的一部分人。

展示（presentation） 销售人员扩展在前一个销售过程及在先前销售访问过程

中形成的关系、知识和认识的过程，销售人员提供一个解决方案以满足购买者需求，让购买者了解到销售人员所推销的产品是为其准备的独特解决方案，并确认购买者对销售人员的方案有所了解且感兴趣。

展示速度（presentation pace） 销售人员计划完成销售展示的速度。

展示范围（presentation scope） 销售展示中包含的经过挑选的产品利益及销售术语。

价格知识（price knowledge） 销售人员必须了解的有关价格政策的知识，以提供产品报价及产品折扣。

价格异议（price objection） 由于购买者认为产品/服务价格太高，从而拒绝购买产品/服务。

印刷材料（printed materials） 在销售展示中所使用的可视化工具，包括小册子、目录、文章、复印本、报告、证明书及质量保证承诺。

探索性问题（probing questions） 销售人员提出的一些问题，以便透过表面现象获得更为清晰、准确的详细资料，并将其运用于需求挖掘及解决方法的确定。

难题性问题（problem questions） SPIN 问题系统的四种问题类型之一，紧跟在更为常见的情境式问题后，以进一步探讨具体难题，挖掘销售人员推荐的产品所能够解决的问题和客户不满意的地方。

解决问题式销售（problem-solving selling） 满足需求式销售的延伸，不仅仅是识别需求，而且还为满足这些需求寻找不同的解决方法。

产品法（product approach） 一种销售方法，将产品或产品相关的文章带到销售会议上，使潜在购买者加深感受。

产品演示及模型（product demonstrations and models） 在销售展示中所使用的可视化工具，将产品或产品模型运用到销售展示过程中，演示其如何使用或能给购买者带来的好处。

产品知识（product knowledge） 有关产品生产的具体信息，了解公司是否已更新生产方法。

产品或服务异议（product or service objection） 由于购买者不喜欢产品/服务的外观及给人的感觉，从而拒绝购买产品/服务。

投射类问题（projection questions） ADAPT 提问系统的五个步骤之一，用于鼓励并帮助购买者“设想”如果问题还没被“发现”和“激发”将会是什么样子。

促销知识（promotion knowledge） 销售人员必须掌握的知识，用以说明公司开展的促销活动。

经证明的提供物（proof providers） 在销售展示过程中所宣称的给购买者创造的利益和提供的价值的主张，都有证据支持，以强调这些主张可信。

潜在客户挖掘（prospecting） 销售过程的第一步，采取一系列的行动以确认、证实及以优先次序排列对销售人员销售的产品及服务有需求的组织及个人。

潜在客户（prospects） 存在需求、能够承受价格且符合购买条件的人。

空间关系（proxemics） 个体喜欢与他人保持的距离，非语言沟通中一个很重要的因素。

心理属性（psychological attributes） 这类属性涉及买卖双方之间的协议如何执行及如何完成，整体提供物中增加的特征或特性如何超出客户预期。它对客户满意度有显著的积极影响。

心理需求（psychological needs） 反映了人们渴望获得安全感、风险降低感及积极的情绪和感觉，如成就感、愉悦、兴奋和刺激等。

购买者（purchasers） 组织中负责与供应商协商采购的最终条款及负责产品采购的人。

Q

销售线索认定（qualifying a lead） 销售人员寻找、挑选并分析信息，以确认该销售线索会是好的购买者的概率。

提问法（question approach） 一种销售方法，销售人员先描述产品相关的有趣属性，然后提出一个问题。

提问或评估（questioning or assessing） 对购买者异议的一种反应，销售人员询问购买者一些评估性问题，以更好地了解他们拒绝购买产品的原因。

R

理性购买动机（rational buying motives） 一般与一些经济条件相关，这些经济条件包括成本、收益、质量、提供的服务及顾客感知的产品总体价值。

反应类问题（reactive questions） 一种问题类型，它参考或直接引用由其他组织原先公布的信息。

被推荐人（referral） 由顾客或是此次并未购买产品的潜在购买者所提出的，供销售人员作为销售线索的公司或个人的名字。

推荐法（referral approach） 一种销售方法，销售人员在使用此方法时先提到满意客户或潜在购买者的一个朋友的名字。

交往（relate） 增强客户跟进活动的效果的一种方法，销售人员运用与之相关的理解力及洞察力产生能够增值的相互影响，建立买卖双方之间的关系。

关系型销售沟通（relational sales communication） 双向的、协力完成的相互作用，使购买者与销售人员能更好地了解需求情况，一起为满足客户需求共同努力。

信赖（reliability） 购买者定义信任所用的词。

招标书（requests for proposals，RFPs） 由公司提供的表格，分发给合格的供应商，以帮助他们制定并提交为该公司定制的产品方案。

恢复力（resilience） 销售人员拥有的一种能力，他们一天内被客户的语言攻击打击好几次，但都能微笑着站起来，面对更多挑战。

抵制（resistance） 潜在购买者或客户所说的或所做的、妨碍交易的达成的言行。

反应（responding） 积极倾听过程的一个步骤，希望且要求倾听者能给他人提供反馈，表明其了解他人所说内容，鼓励他人继续阐述观点。以此作为倾听者转变为说话者进行推销的开端。

反应—核对（response-checks） 见“试探性成交”（trial closes）。

反应度（responsiveness） 个人所显现出来的同情心及社交能力的水平。

收入创造者（revenue producers） 能给公司或企业带来收入或收益的人。

S

销售访问目标（sales call goal） 销售人员希望平均每次销售访问所能带来的产

品销量。

销售访问目的（sales call objective） 销售人员在销售访问中所要实现的目标。销售人员在每次销售访问中至少设定一个目的，希望顾客采取某种行动，例如作出购买决策或同意进入购买过程的下个步骤。

销售访问安排（sales call setting） 销售访问的时间及地点。

销售对话（sales dialogue） 买卖双方之间的商务会谈，销售人员期望能够建立、发展及加强与客户之间的关系。商务会谈应多关注客户且要有清晰目标。

销售漏斗或管道（sales funnel or pipeline） 基于信任的、垂直漏斗型的销售过程展示。

销售线索/潜在客户（sales lead） 可能购买销售人员所提供产品或服务的组织或个人。

销售计划（sales planning） 安排销售活动的过程，这些销售活动能用于制定实现销售目标的路线图。

销售展示清单（sales presentation checklist） 销售人员所用清单，以确保所有与每个潜在购买者相关的内容不会被遗漏。

销售过程（sales process） 以寻找潜在客户为开端的一系列相关步骤。紧接着，销售人员准备销售展示，约见客户，完成销售并开展售后工作。

销售专业化（sales professionalism） 一种客户导向的方法，运用真实的、非人为操控的策略，以满足客户及销售公司的长期需求。

销售阻力（sales resistance） 在销售展示过程中，购买者拒绝购买某种产品或服务。

销售支持人员（sales support personnel） 公司中主要负责传播信息、完成与刺激销售相关任务的人。

安全（security） 购买者定义信任所用的词。

自我效能（self-efficacy） 认为工作一定会获得成功的强烈信念。

自我领导（self-leadership） 做正确的事并将其做好的过程。

SELL 步骤（SELL Sequence） 指导销售人员成功展示产品特征及产品利益的销售展示模型，以确保潜在购买者了解产品利益点。

销售自动化及销售技术（selling automation and technology） 运用技术开展相关销售活动。

卖点（selling point） 产品特点及对其富有意义的利益声明的结合。

销售技术及销售自动化（selling technology and automation） 激发创新，使销售过程所有方面有效率，创造新的、更好的销售机会，促进跨职能小组及组织内交流，加强与客户之间的沟通及增强跟进活动效果的必要工具。

研讨会（seminars） 销售人员所开展的介绍会，以获取销售线索，为潜在客户提供信息——这些潜在客户是通过直邮、口头、当地电视或广播里的广告邀请的。

感受（sensing） 积极倾听的一个步骤，不仅要倾听，还要了解所传递信息中包含的语言及非语言成分。

认真倾听（serious listening） 与重大事件及话题相关的一种倾听方式，对所接收到的信息加以分类、解释、理解及作出反应非常重要。

服务事项（service issues） 购买者所关注的、需要销售人员解决的事。

服务动机（service motivation） 为客户服务的一种强烈愿望。服务动机源于他

人的认可。

服务策略（service strategy） 销售人员制定的计划，以识别业务、客户以及客户需求。

SIER 描述积极倾听过程的模型，由四个等级递进的连续步骤所组成：感受、解释、评价及反应。

单因素分析法（single-factor analysis） 一种基于单个因素——常见的如销售潜力水平——的分析客户的方法。

情境式问题（situation questions） SPIN 问题系统的四种类型的问题之一，用于销售访问，帮助销售人员寻找销售线索，并了解购买者的需求及期望。

情境需求（situational needs） 偶然产生的特殊需求，通常是在特殊的环境、时间及地点条件下产生的。

幻灯片（slides） 在销售展示过程中用以阐述产品利益的、投射在屏幕上的静止图画。

社交倾听（social listening） 一种日常的倾听，发生在平常的交谈及日常生活当中。

社交需求（social needs） 被他人接受且与他人交往的需求，一种归属于某个参照群体的渴望。

SPES 步骤（SPES Sequence） 由销售人员在销售展示过程中所遵循步骤的首字母构成，根据所掌握的顾客价值，提醒他们对潜在购买者来说，哪个特征是相关的，哪种利益是重要的。

SPIN 由四种问题依次构成的一个问题系统，借以发现购买者的现状及内在问题，加深购买者对这些问题的后果及影响的了解，引导他们接受建议的方案。它由四种问题的首字母依次构成：情境式问题（situation questions）、难题性问题（problem questions）、暗示性问题（implication questions）及需求—效益性问题（need-payoff questions）。

压力成交（standing-room only close） 一种销售成交技巧，销售人员给客户有限的考虑时间，使其匆忙之中决定成交。

统计数字（statistics） 能够证明与产品价值及利益相关声明的可信度的证据。

刺激反应式销售（stimulus response selling） 一种销售方法，其主要思想是不同刺激能使客户产生各种预期反应。销售人员利用准备好的话语及设计好的行为对客户产生刺激，以获得期望的反应。

直线走访计划（straight-line routing plan） 销售区域走访计划，销售人员从办公室出发，一直沿着某个方向拜访客户直至区域的尽头。

直接重购决策（straight rebuy decision） 通常是长期采购协议的产物。客户的需求早已通过相应的产品规格说明、定价和运输要求预先确定，而这些说明和要求也已通过一揽子采购订单或年度采购协议确定。

战略协调者（strategic orchestrator） 销售人员在顾问式销售中所扮演的角色，他利用销售组织的资源满足客户需求。

战略性潜在客户挖掘计划（strategic prospecting plan） 销售人员获得合格潜在购买者的计划。

风格调节（style flexing） 一个过程，销售人员改变其沟通风格，以将由沟通风格不匹配产生的潜在负面影响降至最低，更好地匹配购买者的风格的过程。

成功事例承诺（success story commitment）　一种销售技巧，销售人员叙述一个故事，即他以前的某个客户碰到与潜在购买者相似的问题，并通过使用销售人员的产品解决了问题。

总结性承诺（summary commitment）　一种销售技巧，销售人员在销售访问过程中总结购买者认同的所有主要利益点。

供应链管理（supply chain management）　与购买者组织内部其他职能部门，以及组织外部（如客户、客户的客户、供应商和供应商的供应商）之间的战略合作，以整合产品采购。

调查法（survey approach）　一种销售方法，将收集到的信息用于发表吸引客户注意力的陈述。

T

T形账户承诺或资产负债表承诺（T-account or balance sheet commitment）　一种销售技巧，销售人员要求潜在客户参与集体讨论，并在纸上写下购买和不购买的理由。

战术性问题（tactical questions）　当讨论偏离方向或一系列的问题索然无趣或没有价值时，销售人员用于转移话题的问题。

目标价格（target price）　购买者根据从市场上收集到的信息所确定的客户为最终产品愿意支付的价格。

团队合作技巧（teamwork skills）　销售人员必须掌握的、建立内部合作关系的技巧，能转化为销量的增加及企业的业绩。

技术支持型销售人员（technical support salespeople）　技术专家参与流程设计和规划、设备安装、客户员工培训及技术性服务的提供。

技术知识（technology knowledge）　销售人员必须掌握的与最先进技术相关的知识。

区域分析（territory analysis）　调查某个区域的过程，以确定最有可能购买产品的客户和潜在客户。

区域目标（territory goal）　销售人员想在某个地区或区域实现的销售目标。

证明书（testimonials）　证据的来源之一，是对销售组织的产品及服务满意的使用者的声明。

援引第三方（third-party reinforcement）　对购买者异议的一种反应，销售人员利用第三方来源的观点或数据来推翻购买者异议，增强销售人员的观点。

时间异议（time objection）　购买者推迟购买决策，以拒绝购买产品/服务。

跟踪系统（tracking system）　潜在客户挖掘计划的一部分。记录与潜在购买者相关的完整信息，探究潜在购买者使用产品方法，不断利用与潜在购买者的每次接触实现目标。

贸易展览（trade shows）　展览会。公司购买展位，布置能明显代表每个公司及产品的展台，销售人员就在那里展示产品并回答人们的提问。

过渡类问题（transition questions）　ADAPT提问系统的五个步骤之一，用于从发现需求到展示所推荐的解决方法的特征、优势及利益的平稳过渡。

转换或回旋（translation or boomerang）　对购买者异议的一种反应，销售人员将其拒绝的理由转变成其应该购买产品的理由。

试探性成交（trial closes） 从购买者口中获取“是”或“否”答复的证实性问题。

信任（trust） 购买者能相信销售人员的程度。

基于信任的专业化销售（trust-based professional selling） 人员销售的一种形式，重点强调买卖双方之间的交流以建立关系。

双因素评价模型（two-factor model of evaluation） 购买者所经历的购后评价过程，以两个属性——功能属性及心理属性——来衡量其购买的产品。

双向沟通（two-way communication） 销售人员与客户之间的沟通交流。

U

使用者（users） 组织内实际使用所购产品的人。

V

价值主张（value proposition） 所推荐的解决方案能带来的利益。

口头支持（verbal support） 基于语音的展示工具，用以吸引潜在购买者的注意力，使其对产品产生兴趣，并使所传递的信息更易理解，记忆更持久。

视频（video） 在销售展示过程中所使用的录像及 DVD 等媒体。

可视化辅助工具（visual aids） 销售展示过程中所使用的诸如幻灯片和视频展示之类的工具，是对口头陈述的补充。

声音特征（voice characteristics） 一种语言展示工具，包括能够在销售展示过程中引起兴奋的、带来戏剧性效果的销售人员的音质。

W

书面销售建议书（written sales proposals） 完整且独立的书面销售展示，通常作为提交建议书之前或之后的其他语言销售展示的补充。